



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**CENTRO DE TECNOLOGIA**  
**DEPARTAMENTO DE DESIGN, ARQUITETURA E URBANISMO**  
**CURSO DE DESIGN**

**ANDRÉ XIMENES MOREIRA NOBRE**

**ESTRATÉGIAS DE DESIGN NO PROCESSO DE BRANDING PARA A**  
**MICROEMPRESA TIGELA AÇAÍ**

**FORTALEZA**

**2017**

ANDRÉ XIMENES MOREIRA NOBRE

ESTRATÉGIAS DE DESIGN NO PROCESSO DE BRANDING PARA A  
MICROEMPRESA TIGELA AÇAÍ

Trabalho de Conclusão do Curso de Design, do Departamento de Design, Arquitetura e Urbanismo da Universidade Federal do Ceará, como requisito para a qualificação da pesquisa.

Orientador Prof, Dr. Emílio Augusto Gomes de Oliveira

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

N671e Nobre, André.  
ESTRATÉGIAS DE DESIGN NO PROCESSO DE BRANDING PARA A MICROEMPRESA  
TIGELA AÇAÍ / André Nobre. – 2018.  
108 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro  
de Tecnologia, Curso de Arquitetura e Urbanismo, Fortaleza, 2018.  
Orientação: Prof. Dr. Emílio Augusto Gomes de Oliveira .

1. Design. 2. Branding . 3. Microempresa. 4. Açaí. 5. Prontos de Contato . I. Título.

CDD 720

---

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiro a Deus por ter me abençoado diariamente, presenteando-me com pessoas lindas que me fazem alçar voos altos. E muitas vezes elas voam comigo. Sou grato a Profa Dra Aléxia Brasil por ter me adotado como um filho no design, me deixando dançar entre o teatro e o compromisso com a UFC. Nessa jornada acadêmica, me apareceu uma irmã mais velha, bem mais rígida, mas de coração generoso. Prfa Dra Camila Barros nunca desistiu de mim e acompanhou de perto, muitas vezes, meus momentos de dualidade entre continuar e largar tudo. Agradeço o seu olhar sincero, que corrige e abraça ao mesmo tempo. Agradeço ao Prof Dr Emílio Augusto pela orientação nesse processo árduo de conclusão.

Essa vitória é de todos os meus amigos e da minha família por ter me trazido até aqui, abraçado. Não poderia dedicar nada menos que minha mais sincera gratidão a Suelen Moraes, por ter sido como um anjo, me acompanhando na revisão ortográfica, madrugada a dentro.

## RESUMO

O aumento do número de micro e pequenas empresas (MPE) está diretamente ligado à expansão do mercado e à diversidade das relações entre clientes e organizações. O consumo expandiu-se para outras plataformas, universalizando o vínculo, antes, unicamente presenciais. Junto a essa mudança, a competitividade mercadológica, também aumentou, e a diferenciação da concorrência se tornou necessidade básica. Os consumidores estão buscando cada vez mais, experiências, por isso as empresas estão desenvolvendo novos modos de como os produtos e os serviços podem ser utilizados. Neste contexto, a gestão de marca (branding) surge como modelo de negócio, no qual a marca e todos os seus componentes estão no núcleo das estratégias adotadas pela empresa. Esse pensamento estratégico é a premissa para marcas fortes alicerçarem vantagens competitivas e permanecerem no mercado. Inserida nesse cenário de alta concorrência, a microempresa Tigela Açaí e Bistrô, localizada em Fortaleza, é apresentada como objeto central da presente pesquisa. O objetivo geral é apresentar estratégias de design no processo de branding da organização, a fim de gerar diferenciais de competitividade de mercado. Para tal, realizou-se um estudo de caso da empresa, embasado por uma revisão bibliográfica, a fim de analisar todos os fatores que envolvem o Tigela, organizando e conceituando a identidade da marca. Em seguida, um planejamento estratégico dos pontos de contato, com o propósito de materializar os valores intangíveis da marca.

**Palavras-chave:** Branding, design, MPE, Pontos de contato

## **ABSTRACT**

The increase in the number of micro and small enterprises (SMEs) is directly related to the expansion of the market and the multiplicity of the relationship between the client and the organizations. Consumer relations expanded to other platforms, universalizing relationships, previously only face-to-face. Alongside this change, market competitiveness has also increased, and differentiation of competition has become a basic necessity. Consumers are increasingly seeking experiences, so companies are developing new ways of how products and services can be used. In this context, brand management (branding) emerges as a business model, in which the brand and all its components are at the core of the strategies adopted by the company. This strategic thinking is the premise for strong brands to build competitive advantages in commerce and remain in the market.

Inserted in this scenario of high competition, the microenterprise TigelaAçaí, located in Fortaleza, is the central object of this research. The overall objective is to present design strategies in the branding process of the organization, in order to generate differentials of market competitiveness. To do this, a case study of the company will be carried out, based on a bibliographical review, to analyze all factors that involve the Bowl, organizing and conceptualizing the brand identity. Next, a strategic planning of the points of contact will be developed, with the purpose of materializing the brand's intangible values. Possible points that will be elaborated are: setting of the store, attendance, packaging, visual identity of digital platforms and communication material.

**Keywords:** Branding, design, MPE, Contact points

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Gráfico de Evolução Trimestral do Tráfego em locais de alimentação fora de casa em 2015 .....	20
Figura 2: Business Canvas .....	23
Figura 3: Gráfico de Evolução do grau de informalidade .....	25
Figura 4: Fruto açaí .....	26
Figura 5: Euterpe Oleracea Mart, popularmente conhecido como açazeiro. ....	26
Figura 6: Creme de açaí, como o produto geralmente é servido nas lanchonetes .....	28
Figura 7: Prisma de Identidade da Marca .....	31
Figura 8: Metáfora do Iceberg.....	37
Figura 9: Processo Linear do Branding.....	38
Figura 10: Matriz dos tipos de marcas .....	39
Figura 11: Modelo de Gestão de Marca.....	40
Figura 12: Arquétipos da marca.....	42
Figura 13: Espera de Força da marca.....	43
Figura 14: Matriz Swot.....	44
Figura 15: Unilever e suas marcas .....	45
Figura 16: Produtos da The Coca-Cola Company .....	46
Figura 17: Variedade de produtos da Phillips.....	47
Figura 18: Coca-cola e Pepsi (concorrentes diretos) .....	49
Figura 19: Mapa de Stakeholders .....	50
Figura 20: Pirâmide estruturação dos pontos de contato .....	52
Figura 21: Fachada da açaiteria, 2013.....	57
Figura 22: Fachada da açaiteria, 2018.....	58
Figura 23: Análise dos Concorrentes .....	60
Figura 24: Loja do Puro Açaí .....	61
Figura 25: Ambiente da Trevo Açaí .....	61
Figura 26: Fachada do Santo Açaí .....	62
Figura 27: Fachada da loja Maria Pitanga .....	62
Figura 28: Quadro de Concorrentes .....	63
Figura 29: Embalagem descartável da açaiteria Trevo Açaí. ....	64
Figura 30: Matriz Swot do Tigela .....	65
Figura 31: Esfera de Força do Tigela Açaí.....	66
Figura 32: Análise dos Stakeholders .....	69
Figura 33: Business Model Canvas do Tigela .....	70
Figura 34: Arquétipos da marca do Tigela .....	73
Figura 35: Pontos de contato baseado na jornada do consumidor.....	76
Figura 36: Logotipo atual .....	77
Figura 37: Ficha de pedido .....	78
Figura 38: Cardápio atual do Tigela.....	78
Figura 39: Instagram do Tigela .....	80
Figura 40: Fachada da loja .....	81
Figura 41: Banheiro da loja.....	81
Figura 42: Ambiente interno da loja. ....	82
Figura 43: Detalhe do assento de balanço.....	83
Figura 44: Ambiente interno da loja .....	83

Figura 45: Detalhe da maçaneta.....	84
Figura 46: Prato utilizado para servir as opções salgadas do cardápio (cuscutz e tapioca) ....	85
Figura 47: Tigela utilizada no self-service .....	85
Figura 48: Assinatura da nova marca do Tigela.....	87
Figura 49: Tipo de foto seria utilizada na câmara analógica .....	89
Figura 50: Inspiração de painel para a parede das fotos de família .....	89
Figura 51: Cenário da cafeteria Central Perk .....	91
Figura 52: Cena da série televisiva <i>Friends</i> .....	91
Figura 53: Casa de Sal .....	92
Figura 54: Casa de Sal .....	92
Figura 55: Esboço da intervenção na parede do corredor.....	93
Figura 56: Pirâmide dos Pontos de Contato .....	93
Figura 57: Brandbook do Tigela.....	94
Figura 58: Brandbook do Tigela.....	95

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Evolução do número de micro e pequenas empresas do Norte e Nordeste do Brasil.....	16
Tabela 2: Número de micro e pequenas empresas por setor de atividade econômica do Norte e Nordeste do Brasil, em 2013 .....	16

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ABA Associação Brasileira de Anunciantes

ABF Associação Brasileira de Franchising

CONCLA Comissão Nacional de Classificação

IBPT Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário

MPE Micro e pequenas empresas

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

# SUMÁRIO

1.1	Contextualização	13
1.2	Pergunta de Pesquisa	18
1.3	Hipótese	18
1.4	Objetivos	18
1.4.1	Objetivo Geral	18
1.4.2	Objetivos específicos	19
1.5	Justificativa	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	Modelo de Negócios	22
2.2	Microempresa	24
2.3	Lanchonete de açaí (Açaiteria)	25
2.4	Marca	28
2.4.1	Identidade vs Imagem (Propósito, Promessa e Essência)	31
2.4.2	Missão, Visão e Valores	32
2.5	Branding	34
2.6	Modelo de Gestão de Marca	38
2.7	Ferramentas de branding	41
2.7.1	Arquétipo de marca	41
2.7.2	Esfera de força da marca	42
2.7.3	Análise SWOT	43
2.8	Estratégias da marca	44
2.8.1	Arquitetura de marca	44
2.8.2	Segmentação/ concorrência	47
2.8.3	Público Alvo	48
2.8.4	Concorrência	49
2.8.5	Stakeholders	50
2.8.6	Pontos de contato	51
2.8.7	Sistema de Identidade Visual	52
4	PLATAFORMA DE MARCA DO TIGELA AÇAÍ (Estudo de Caso)	56
4.1	Retrato	56
4.1.1	Breve histórico	56
4.1.2	Quem somos	58

<b>4.2 DIAGNÓSTICO</b> .....	58
<b>4.2.1 Síntese do diagnóstico da Marca</b> .....	59
<b>4.2.2 Análise dos Concorrentes</b> .....	59
<b>4.2.3 Análise SWOT</b> .....	64
<b>4.2.4 Esfera de força da marca</b> .....	65
<b>4.2.5 Mapeamento dos <i>stakeholders</i></b> .....	68
<b>4.3 POSICIONAMENTO</b> .....	69
<b>4.3.1 Business Model Canvas</b> .....	69
<b>4.3.2 Segmento</b> .....	70
<b>4.3.3 Público-alvo</b> .....	71
<b>4.3.4 Arquitetura da Marca</b> .....	71
<b>4.3.5 Modelo de Gestão da marca</b> .....	72
<b>4.4 Personalidade</b> .....	72
<b>4.4.1 Arquétipos da marca</b> .....	72
<b>4.4.2 Persona da marca</b> .....	73
<b>4.4.3 Tom de voz</b> .....	74
<b>4.4.4 Promessa</b> .....	74
<b>4.4.6 Propósito</b> .....	74
<b>4.4.7 Missão</b> .....	75
<b>4.4.9 Valores</b> .....	75
<b>4.4.10 Essência</b> .....	75
<b>4.4.11 Pontos de contato</b> .....	75
<b>5 REBRANDING</b> .....	86
<b>5.1 Reposicionamento da marca</b> .....	86
<b>5.2 Proposta de redesign da marca</b> .....	87
<b>5.3 Pontos de contato</b> .....	88
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	97
<b>APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES DO TIGELA AÇAÍ</b> .....	102
<b>APÊNDICE B- RESULTADO DA PESQUISA COM OS CLIENTES DO TIGELA AÇAÍ</b> .....	104
<b>APÊNDICE C- RESULTADO DA ANÁLISE DOS CONCORRENTES</b> .....	109

## **1 INTRODUÇÃO**

De forma introdutória, esse primeiro momento da pesquisa visa compreender o contexto econômico social ao qual a microempresa Tigela Açaí e Bistrô está inserida. Também foram inseridos aspectos relacionados a marca e sua gestão.

### **1.1 Contextualização**

Distribuição de renda, representatividade empresarial e geração de empregos são fatores que caracterizam a situação econômica de um país, tendo esses, relação direta com o posicionamento das empresas no mercado. As relações de consumo evoluíram e se expandiram para outras plataformas, como o meio virtual, por exemplo, universalizando o que, antes, eram unicamente presenciais (AAKER, 2015). Junto a essa mudança, a competitividade mercadológica também aumentou e a diferenciação da concorrência se tornou necessidade básica, principalmente para as Micro e Pequenas empresas (MPEs), as quais competem com os negócios do mesmo setor e também com os setores de maior porte (SEBRAE, 2015).

No Brasil, o crescimento de Micro e Pequenas empresas deve-se, principalmente, à implementação do Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, pela Lei Complementar nº123, em 2006. Essa lei recebeu o nome de Lei Geral, e, segundo o Observatório da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (2014), o objetivo é a contribuição para o desenvolvimento e a competitividade das microempresas e empresas de pequeno porte brasileiras, a fim de combater a mortalidade. De acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE (2013), em 2012, as MPEs corresponderam a 99% dos estabelecimentos do Brasil, sendo responsáveis por 52,9% dos empregos formais de estabelecimentos privados não agrícolas e 40% da massa salarial. Entre 2002 e 2012, as micro e pequenas empresas criaram 6,6 milhões de empregos com carteira assinada, elevando o total de empregos nessas empresas de 9,5 milhões de postos de trabalho em 2002 para 16,2 milhões em 2012 (SEBRAE, 2013).

O aumento do número de organizações de pequeno porte está diretamente ligado à expansão do mercado e à multiplicidade da relação entre o cliente e as empresas. Segundo Aaker (2015), esse vínculo surgiu no fim década de 1980, quando as empresas passaram a compreender suas marcas como ativos, patrimônios que determinavam o desempenho e a estratégia de negócios, atentando para as

especificidades do consumidor. A partir disso, a função da gestão da marca (*branding*), antes tática e reativa, passou a ser estratégica e visionária, tornando-se elemento obrigatório para ampliação de mercado. Bedendo (2015) afirma que, contrário ao que aconteceu no fim dos da década de 80, entre os anos 1940 e 1950, a funcionalidade foi a principal razão de compra, na qual os diferenciais de qualidade e de tecnologia eram suficientes. Atualmente, as empresas têm acesso às mesmas tecnologias da concorrência ou a meios de produção semelhantes, logo, os benefícios funcionais, os quais elas oferecem, não sustentam tornam uma marca forte e não geram laços com seus clientes. Mesmo assim, apesar de não ser a única ou a principal visão, muitas organizações a mantêm como plano de negócio.

A mudança do eixo tático para o estratégico, das promoções de venda de curto prazo para medidas de *branding* de longo prazo, é a premissa para marcas fortes alicerçar vantagens competitivas no comércio (AAKER, 2015). Essa transformação ocorreu, também, com a descoberta do apelo emocional a partir da década de 1980, quando a decisão de compra passou a ser pautada na busca pelas sensações e experiências que o produto ou serviço poderiam causar.

O apelo emocional é o que faz as pessoas sentirem-se mais seguras ao usar uma marca de carro em vez de outra; sentirem mais protegidas do suor quando usam uma determinada marca de desodorante; [...] Como, em geral, os consumidores são incapazes de julgar efetiva e tecnicamente a diferença de desempenho, eles acabam pautando pelas sensações que são passadas pelo *branding* (BEDENDO, 2015, p. 26).

O fator emocional ganhou importância na escolha da marca, diante da alta concorrência. Diferente das características técnicas, os valores intangíveis de uma corporação, tais como a experiência do uso de um produto, o amor de um cliente por uma marca, são únicos e, dificilmente passíveis de replicação. Bedendo (2015, p. 22) afirma: “As pessoas escolhem as marcas que melhor se enquadram a sua própria personalidade e, através dela, demonstram o que são, ou o que querem ser, para as demais pessoas do seu círculo social”.

Os consumidores estão buscando, cada vez mais, experiências, por isso as empresas estão desenvolvendo novos modos de como os produtos e os serviços podem ser utilizados. Neste contexto, o *branding* surge como modelo de gestão, no qual a marca e todos os seus componentes estão no núcleo das estratégias adotadas

pela empresa. Aaker defende que: “As marcas são poderosas. Elas funcionam como o núcleo de um relacionamento com o cliente, de uma plataforma para opções estratégicas e de uma força que afeta aspectos financeiros, incluindo o retorno sobre as ações”.

Sendo assim, o design se revela como intermédio da tríade consumidor, empresa e sociedade, proporcionando às corporações um melhor entendimento de seus usuários e auxiliando na criação da fidelização. “Design não é uma declaração, mas um diálogo. É uma história que precisa ser escrita de maneira coesa e fluente [...]” (BRUNNER;EMERY, 2010, p. 158).

Atribuindo a habilidade do design de acompanhar as mudanças da sociedade, Costa e Scaletsky (2010) falam que o design deve fazer parte de todo o processo do empreendimento, desde o desenvolvimento de produtos até os demais setores da organização. Isso supera a função restritiva do design como responsável pela comunicação visual e estética da marca, ampliando-a para a gestão estratégica da empresa.

A alta competitividade é uma realidade do mercado do estado do Ceará, principalmente no setor das micro e pequenas empresas, pois concorrem, também, com as organizações de grande porte. Na tabela 1, desenvolvida pelo SEBRAE em 2014, é possível observar uma mudança considerável entre os anos de 2008 e 2013; no Ceará, o número de MPEs passou de 164.369 para 188.656, ou seja, um crescimento de aproximadamente 15%. O setor comercial, recorte estudado na presente pesquisa, representou mais de 50% das microempresas e empresas de pequeno porte em atividade no estado em 2013 (Figura 2, SEBRAE 2014), confirmando a ampla concorrência entre as organizações desse setor.

Tabela 1: Evolução do número de micro e pequenas empresas do Norte e Nordeste do Brasil.

Evolução do número de micro e pequenas empresas Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação (em nº absolutos)						
Brasil, Grandes Regiões e UFs	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Norte</b>	<b>197.484</b>	<b>206.870</b>	<b>218.222</b>	<b>229.336</b>	<b>233.611</b>	<b>245.462</b>
Acre	10.857	11.302	12.194	12.668	12.162	12.662
Amapá	8.705	9.612	10.547	11.366	11.010	11.368
Amazonas	37.571	39.782	41.256	43.092	44.370	47.267
Pará	70.958	74.125	78.828	83.759	86.738	92.892
Rondônia	34.494	35.736	38.050	39.141	39.859	40.924
Roraima	8.809	8.691	8.724	8.765	8.429	8.470
Tocantins	26.090	27.622	28.623	30.545	31.043	31.879
<b>Nordeste</b>	<b>859.180</b>	<b>893.328</b>	<b>927.692</b>	<b>976.004</b>	<b>995.841</b>	<b>1.029.511</b>
Alagoas	39.360	40.554	42.407	44.775	46.023	47.579
Bahia	266.163	274.786	284.248	297.024	298.918	307.439
Ceará	164.379	170.337	174.494	181.798	184.455	188.656
Maranhão	64.360	68.435	72.385	77.260	79.454	83.704
Paraíba	57.810	59.299	61.993	65.470	67.986	69.892
Pernambuco	135.982	142.024	147.870	155.911	160.305	165.667

Fonte: SEBRAE 2014

Tabela 2: Número de micro e pequenas empresas por setor de atividade econômica do Norte e Nordeste do Brasil, em 2013

Número de micro e pequenas empresas por setor de atividade econômica Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação 2013 (em nº absolutos)					
Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação	Indústria	Construção	Comércio	Serviços	Total
<b>Norte</b>	<b>22.213</b>	<b>14.816</b>	<b>140.431</b>	<b>68.002</b>	<b>245.462</b>
Acre	1.161	1.016	7.474	3.011	12.662
Amapá	832	800	6.763	2.973	11.368
Amazonas	4.045	2.855	26.428	13.939	47.267
Pará	8.533	5.375	54.222	24.762	92.892
Rondônia	4.320	2.240	22.608	11.756	40.924
Roraima	558	533	4.958	2.421	8.470
Tocantins	2.764	1.997	17.978	9.140	31.879
<b>Nordeste</b>	<b>95.770</b>	<b>52.329</b>	<b>579.484</b>	<b>301.928</b>	<b>1.029.511</b>
Alagoas	3.246	2.378	27.752	14.203	47.579
Bahia	24.104	13.234	171.752	98.349	307.439
Ceará	21.978	9.863	106.641	50.174	188.656
Maranhão	5.688	4.574	53.803	19.639	83.704
Paraíba	6.413	5.048	40.155	18.276	69.892
Pernambuco	19.030	6.876	87.789	51.972	165.667
Piauí	4.491	2.839	34.578	13.127	55.035
Rio Grande do Norte	7.342	5.594	38.552	24.002	75.490
Sergipe	3.478	1.923	18.462	12.186	36.049

Fonte: SEBRAE 2014

Inserido nesse setor, o segmento de alimentação que comercializa açaí, como principal produto, está classificado de forma generalizada pela Comissão Nacional de Classificação (CONCLA), como Lanchonete, Casa de Chá, de Suco e Similares.

Dessa forma, não é possível obter dados específicos e únicos do setor de açaiterias, provenientes de órgãos/serviço de públicos como IBGE e SEBRAE.

De acordo com uma matéria do Jornal Tribuna Ceará (2016), a crescente do número de estabelecimentos do segmento das açaiterias gerou alta concorrência de mercado, e os empreendedores estão buscando diferenciais. Uma matéria publicada pelo Jornal O Povo, em 2015, afirma que a popularidade das açaiterias no mercado local de Fortaleza havia aumentado consideravelmente desde os anos anteriores. O motivo da popularidade do creme de açaí (forma escolhida para nomear nesta pesquisa, o produto servido nas açaiterias) vai além do “modismo”, pois a população fortalezense aderiu ao consumo como um hábito de alimentação saudável, natural e prático. Em 2017, o Jornal o Povo publicou uma matéria confirmando a expansão contínua do consumo de açaí, e como repercutiu na impulsão dos negócios no Ceará.

A partir de uma busca virtual no site TripAdvisor ([www.tripadvisor.com.br](http://www.tripadvisor.com.br)) foram totalizadas, no bairro Aldeota em Fortaleza, aproximadamente cem lojas desse segmento entre elas o Tigela Açaí, empresa escolhida como objeto de análise para o estudo de caso. Levando em consideração o critério geográfico restrito, o Tigela concorre diretamente com, no mínimo, noventa e nove açaiterias.

Nesse cenário de alto concorrência, os benefícios funcionais dos produtos não são suficientes, pois as empresas dispõem de tecnologias semelhantes. O foco, antes direcionado unicamente ao produto, precisa ser expandido, cedendo espaço para outros modelos de negócio que canalizem o envolvimento e paixão do empreendedor. “Os bons exemplos de marcas de empreendedores nascem sempre de pessoas que tiveram a paixão para empreender, e conseguiram passá-la adiante por meio de suas marcas” (BEDENDO, 2015 p. 103). Por isso, o grande objetivo para o microempreendedor criar sua marca é conseguir comunicar tudo que ele acredita ao seu consumidor, a partir de todos os pontos de contato (produto, embalagem, ponto de venda, propaganda, dentre outros).

O Tigela Açaí e Bistrô, nomeado nesta pesquisa apenas como Tigela, é uma microempresa localizada na cidade de Fortaleza, que possui o açaí como principal produto a ser vendido, apresentando o *self service* como modelo de atendimento. A única loja da empresa oferece, também, outra linha de atendimento, a qual se refere ao serviço de bistrô, com cardápio de tapiocas, sucos e cafés.

A presente pesquisa possui a intenção de apresentar estratégias de design no processo de *branding* para a empresa Tigela Açaí e Bistrô, a fim de valorizar a marca e diferenciá-la da concorrência. A partir da análise das relações já existentes entre a empresa e seus clientes, será construída a plataforma da marca e definido seu real posicionamento de mercado.

## **1.2 Pergunta de Pesquisa**

Como as estratégias de design, dentro do processo de *branding* da microempresa Tigela Açaí e Bistrô, podem potencializar e materializar a essência da marca, buscando diferenciação e permanência no mercado?

## **1.3 Hipótese**

Um planejamento estratégico de design na gestão de marca pode organizar e tangibilizar a identidade da microempresa Tigela Açaí e Bistrô, para definir seu DNA e posicionamento e estimular o desenvolvimento da sua imagem e do seu relacionamento com o consumidor.

## **1.4. Objetivos**

Seguem abaixo os objetivos do trabalho, divididos entre Geral e Específicos, os quais devem ser alcançados durante o desenvolvimento e término do trabalho.

### **1.4.1 Objetivo Geral**

Apresentar estratégias de design no processo de *branding* da microempresa Tigela Açaí, a fim de gerar diferenciais de competitividade de mercado.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- Compreender o *branding* como conceito geral, e como se estabelece essa ferramenta de gestão para micro e pequenas empresas.
- Analisar o segmento de lanchonetes de açaí (açaiterias) na cidade de Fortaleza, com o propósito de identificar as estratégias de diferenciação de mercado.
- Realizar um estudo de caso do Tigela Açaí, para analisar todos fatores que envolvem a empresa, organizando e conceituando a identidade da marca.
- Planejar estratégias de design direcionadas aos pontos de contato e experiência de marca.

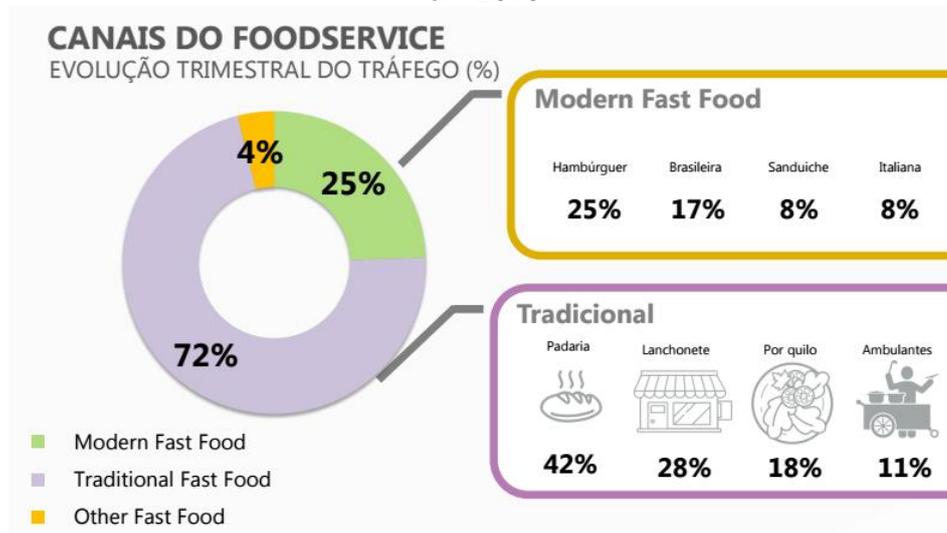
### 1.5. Justificativa

A presente pesquisa tem como intuito compreender como o planejamento estratégico de marca se aplica em uma microempresa local, nesse caso o Tigela Açaí, e quais seriam as estratégias de design apropriadas para este processo. Dentro do objetivo geral, foi possível perceber, segundo as estatísticas apresentadas anteriormente, a relevância das MPEs na economia nacional em relação, tanto ao faturamento quanto a geração de emprego. Segundo o SEBRAE (2014), em 2013 70% das novas vagas de emprego geradas por mês eram decorrentes de microempresas ou empresas de pequeno porte. O ambiente mercadológico no Brasil é caracterizado pela crescente demanda do público consumidor, compondo um cenário propício para evolução no número de microempresas.

Inserido nesse contexto, o setor alimentar, cenário do objeto de estudo, tem crescido consideravelmente comparado a outros setores, principalmente os estabelecimentos que oferecem alimentos mais naturais e saudáveis. Segundo dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF), apesar do cenário de recessão econômica no país, que gerou efeitos negativos em vários setores, o segmento de franquias de alimentação registrou, no primeiro semestre de 2015, um aumento no volume de negócios de 12%, em comparação com o mesmo período em 2014. Em 2014, as franquias do ramo de *services food* atingiram um faturamento de R\$ 25,6 bilhões, cerca de 20% da receita total do *franchising* brasileiro. No Figura 1, elaborado

pelo Instituto Food Service Brasil (2015), é possível identificar a evolução do tráfego em locais de alimentação fora de casa, em 2015, principalmente nos estabelecimentos de *Tradicional Fast Food*, parte na qual está enquadrada as lanchonetes de açaí.

Figura 1: Gráfico de Evolução Trimestral do Tráfego em locais de alimentação fora de casa em 2015



Fonte: Pesquisa CREST Brazil / GS&NPD (Autor: Instituto Food Service Brasil)

Apesar do aumento do número de MPEs, a taxa de mortalidade das empresas é preocupante, demonstrando a falta de planejamento e as dificuldades de permanência no mercado. Segundo o Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário, IBPT (2013), cerca de 16,32% de micro e pequenos negócios fecham no primeiro ano de funcionamento. Entre um e cinco anos de vida, são 44,95% de estabelecimentos desse porte que finalizam suas atividades e, até 20 anos de vida, 87% das MPEs desaparecem. Em 2006, surgiu uma lei para combater a mortalidade, chamada Lei Geral, a qual facilitava os encargos tributários (IBPT, 2013).

Mesmo com o incentivo da Lei Geral, somente um planejamento estratégico bem estruturado poderá fazer uma empresa prosperar e crescer no mercado. A disputa ante a concorrência impõe a busca por soluções inovadoras, que consigam fidelizar a clientela. Uma solução possível é utilizar o *branding* como modelo de gestão, posicionando a marca no centro das decisões da empresa. Segundo Neumeier (2008), é preciso unir a estratégia e a criatividade, construindo uma “ponte” entre a lógica e a mágica. De acordo com Brunner (2010), o design se revela como

intermédio dessas áreas multidisciplinares, proporcionando às corporações um melhor entendimento de seus usuários e auxiliando na criação de uma fidelidade. Ainda segundo o autor, dentro do processo de *branding*, o design pode ser o organizador da identidade da marca, buscando a unicidade da empresa situado na sua essência. Neumeier (2008) complementa que o design possui a função de materializar os valores intangíveis, por meio de estratégia nos pontos de contato, por exemplo, buscando o diferencial no mercado.

Tradicionalmente, o design tem quatro objetivos possíveis: identificar, informar, entreter ou persuadir. Mas, com a gestão de marca, encontramos um quinto: diferenciar. Enquanto os primeiros quatro são táticos, o quinto é estratégico, com profundas raízes na estética - uma poderosa combinação de lógica e mágica (NEUMEIER, 2008 p. 35).

A motivação pessoal do autor constitui-se do interesse pela disciplina de *branding* e pelo fato do objeto de estudo, Tigela Açaí, pertencer a um familiar. Ele acredita que a proximidade com o empreendedor da lanchonete facilitará a coleta de dados para construção e análise da plataforma de marca, pois irá extrair da forma mais sincera a essência da marca e a razão da sua existência. Para o autor, o *branding* tem um valor imaterial e possui a propriedade de aproximar-se da realidade de um pequeno negócio identificando e potencializando a singularidade da marca.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

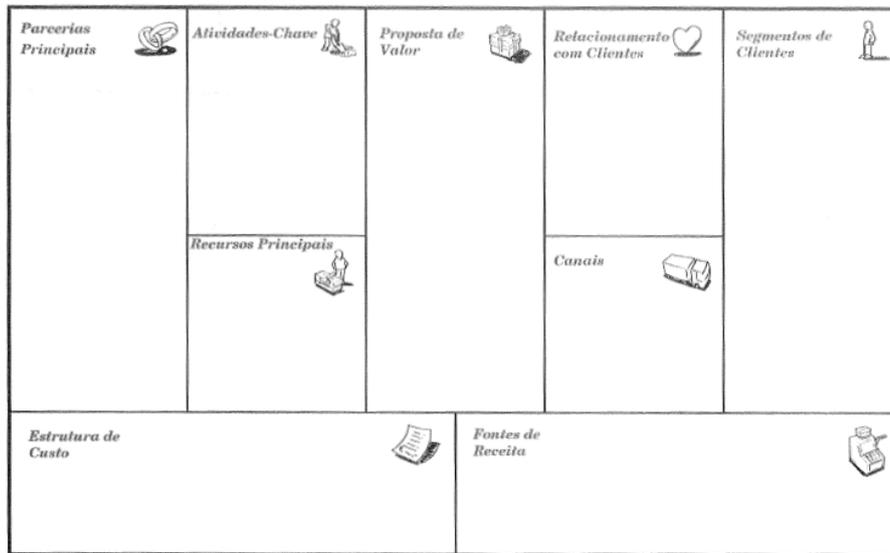
A fundamentação teórica é um momento de grande relevância na pesquisa, pois conceitua fatores e termos compreendidos na gestão de marca, incluindo, a própria marca. O conteúdo revisado serviu de apoio na construção da plataforma da marca no estudo de caso, e no projeto dos pontos de contato do processo de rebranding do Tigela Açaí.

### 2.1 Modelo de Negócios

Modelo de negócio é a forma como uma empresa cria, entrega e captura o valor, ou seja, é a fórmula que transforma produto e gestão em receita, lucros e retorno para os acionistas. Alguns dos modelos tradicionais são Modelo de Franquia, na qual o empreendedor paga uma taxa para usar uma marca e processos comerciais a seu favor; Modelo de Recarga: o meio de obter o uma receita recorrente é o equipamento; Modelo de Classificados: O cliente paga proporcional ao destaque desejado nos meios impresso ou digital; Modelo de Assinatura: garante-se a receita antes da venda de informações em pacotes, é bastante usado por jornais e empresas de tv (SEBRAE, 2015).

Como forma de síntese visual, Osterwalder (2011) gerou o *Business Canvas* (Figura 2) organizado em nove blocos que abrangem as quatro áreas principais de um negócio: cliente, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. A ferramenta é uma síntese visual da estratégia de negócio de uma empresa por meio de processos e sistemas organizacionais. “Um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (OSTERWALDER, 2011, p. 14).

Figura 2: Business Canvas



Fonte: OWSTERVERALD, 2011.

O primeiro componente é o Segmento de Clientes, no qual é definido qual o segmento do cliente que será servido e qual será ignorado. Já a Proposta de Valor é a junção dos benefícios que a empresa oferece ao consumidor, seja com diferencial quantitativo (preço) ou qualitativo (experiência). Depois, é necessário estabelecer os Canais, a interface da empresa com o cliente e como a proposta de valor será entregue. O quarto componente é o Relacionamento com Cliente, que pode ser dividido em três estágios: conquista, retenção ou ampliação de clientela. Em seguida, as Fontes de Receita, dinheiro que a empresa gera a partir de cada consumidor. Já os Recursos Principais são tudo o que a empresa precisa para entregar a proposta de valor, e as Atividades-Chave são as ações mais importantes que devem ser feitas para que isso aconteça com eficiência. Por fim, os Parceiros Principais, outras empresas que auxiliam no Modelo, e, a Estrutura de Custo, custos mais importantes para manter o Modelo de Negócios em atividade (OSTERWALDER, 2011).

Osterwalder (2011) declara que há três tipos diferentes de negócios, com imperativos econômicos, competitivos e culturais diferentes: de relacionamento com clientes, de inovação de produto e de infraestrutura. A função do relacionamento com clientes é a descoberta e aquisição de clientes e a construção de relacionamento com eles. Da mesma maneira, o papel da inovação de produtos seria desenvolver produto e serviços novos e atraentes, enquanto os negócios de infraestrutura seria construir e gerenciar plataformas para tarefas repetitivas. Os três tipos podem coexistir dentro de

uma organização, mas devem ser administrados separadamente. A partir dessa desagregação, é possível traçar um paralelo entre os tipos de negócios e alguns modelos de gestão, tais como a inovação de produtos com o marketing e o relacionamento com clientes com o *branding*.

Quando o *branding* é definido como o modelo de gestão de uma empresa, é possível compreender o planejamento estratégico inserido no modelo de negócio, relacionando os componentes descritos no quadro de Osterwalder (2011). O Público-Alvo está inserido no Segmento de Clientes, a Promessa da marca está contextualizada na Proposta de Valor da empresa, e os Canais são equivalente aos Pontos de Contato.

O modelo de negócio bem definido é primordial para a criação e gerenciamento de uma microempresa, pois esta possui recursos reduzidos. Logo, o processo deve ser claro e eficiente.

## **2.2 Microempresa**

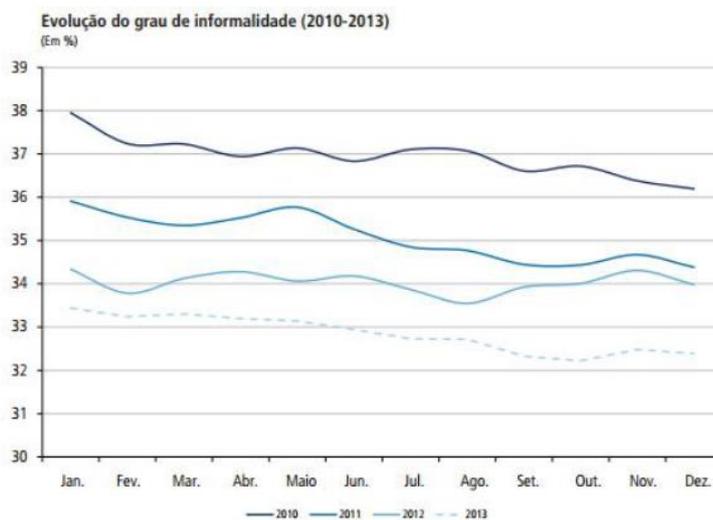
O Tigela está classificada no setor das Microempresas (MPE), segundo a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte instituída em 2006. “A microempresa será a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00”. (Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Sebrae, 2006). A Lei Geral regulamenta e prevê o tratamento diferenciado à microempresas com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento e competitividade. Foi instituído o Simples Nacional, regime tributário para os pequenos negócios com redução de carga de impostos e simplificação de recolhimento, como estratégia de estímulo de inovação e geração de emprego.

O Simples Nacional permite a apuração e recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação, de tributos e contribuições federais, estaduais e municipais. Permite também a apresentação de declaração única e simplificada de informações socioeconômicas e fiscais. (OBSERVATÓRIO DA LEI GERAL DA MICRO E PEQUENA EMPRESA, 2014)

A desburocratização tributária, oferecida pelo novo regime aplicado às MPEs, tem sido favorável à diminuição da informalidade empresarial, a qual está relacionada

tanto ao empregador, quanto aos empregados. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2005) reconhecem que, em 2003, no Brasil, existiam mais de 10 milhões de negócios informais. Essa situação prejudica diretamente a economia do país, pois impossibilita o cidadão empresarial de possuir CNPJ e de emitir notas fiscais. Apesar das estatísticas ainda não serem ideais, um gráfico do IBGE (Figura 3) mostra que após o surgimento da Lei Geral, o Grau de informalidade diminuiu.

Figura 3: Gráfico de Evolução do grau de informalidade



Fonte: IBGE, 2005.

As lanchonetes de açaí, nomeadas nesta pesquisa de açaiteria, geralmente possuem pequeno porte tanto estrutural quanto financeiro, equipe de funcionários reduzida, portanto se enquadram no setor das MPes.

### 2.3 Lanchonete de açaí (Açaiteria)

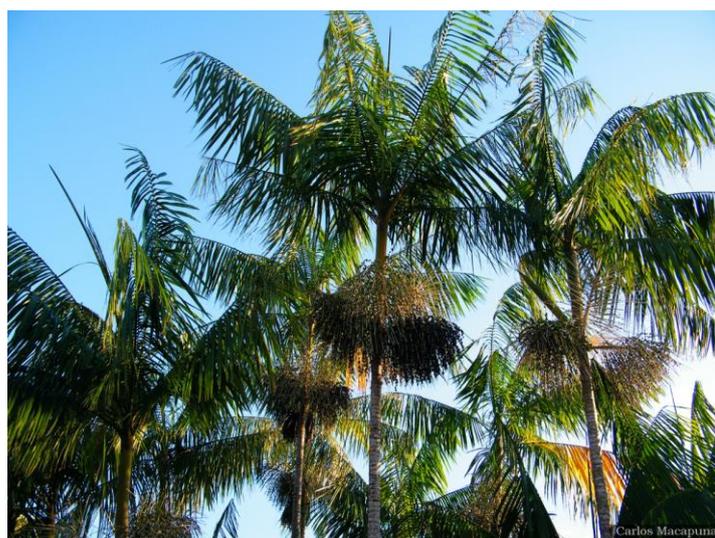
O açaí servido nas açaiterias é proveniente do fruto (Figura 4) da palmeira *Euterpe Oleracea Mart*, nome científico para o açazeiro (Figura 5). Esta palmeira brasileira é uma planta que se desenvolve próxima aos ribeirões, rios, igapó, várzea e nas matas de terra firme, e com menos frequência, em terrenos mais afastados e locais pantanosos. Ocorre predominantemente na região Norte, principalmente nos estados do Pará, Amapá, Maranhão e Tocantins

Figura 4: Fruto açaí



Fonte: Google Imagens

Figura 5: Euterpe Oleracea Mart, popularmente conhecido como açaizeiro.



Fonte: Google Imagens

A comercialização da polpa do açaí está em ascensão na Região Amazônica, no mercado nacional e internacional, se destacando no segmento das polpas de frutas. A alta lucratividade vem consolidando a presença de lojas e carrinhos de açaí

dentro e fora dos centros comerciais. Segundo o SEBRAE (2017), as atividades de extração, transporte, comercialização e industrialização de frutos e palmitos de açazeiro são responsáveis pela geração de, aproximadamente, 25 mil empregos diretos, e mais de R\$ 40 milhões em receitas, anualmente.

O açaí foi introduzido como produto no mercado nacional, no início da década de 1980, popularizado entre os praticantes de atividade física, em decorrência do excelente valor nutricional. SEBRAE (2017) afirma que a produção de frutos de açazeiro no estado do Pará cresceu de 92.021 tonelada em 1997, para 122.322 tonelada em 2002, um aumento de 33%. Essa evolução afetou positivamente a geração de emprego e renda nas plantações, indústrias processadoras e açaiterias (lanchonetes de açaí). Em 2016, o açaí foi o produto da extração vegetal não madeireira que alcançou maior valor de produção no Brasil, totalizado em R\$ 539,8 milhões (IBGE, 2017).

No ano de 2017, segundo SEBRAE, a demanda do consumo de açaí fora da região norte, também apresentou aumento considerável, principalmente na Região Nordeste, Rio de Janeiro, São Paulo, Brasília e Goiás. De acordo com uma matéria do Jornal Tribuna Ceará (2016), a crescente do número de estabelecimentos desse segmento gerou alta concorrência de mercado, e os empreendedores estão buscando diferenciais de mercado. O coordenador de cooperação do Núcleo de Economia e Estratégia da FIEC, Mário Gurjão defende na matéria: “esse perfil me parece como empreendedorismo de oportunidade. Nesse momento de retração econômica, o tema de empreendedorismo começa a ser mais abordado. Contudo, pode existir uma saturação pelo excesso de pontos de vendas e colocar o ponto em uma região sem um estudo prévio”.

Enquanto no Pará o creme de açaí é consumido fresco, sem aditivos, junto com alimentos salgados como peixe, camarão e farinha, no Ceará, o produto é servido em uma versão adoçada com consistência semelhante a do sorvete, acompanhado de vários complementos, como granola, leite em pó e outras frutas (Figura 6).

Figura 6: Creme de açaí, como o produto geralmente é servido nas lanchonetes



Fonte: Google Imagens

A variedade de apresentação do produto é uma das estratégias mais utilizadas pelas empresas. Variam tanto o sabor, oferecendo opções sem açúcar, fit (mais saudável), batido com outras frutas, quanto a forma de consumo, pode ser *a la carte* ou *self-service*. A saturação do segmento de açaiteria tornou os benefícios funcionais, como a qualidade, atributos básicos e, não mais como um diferencial. É preciso desenvolver outras estratégias de gestão para buscar concorrência de mercado. Nesse contexto, o *branding* surge como modelo de gestão, o qual considera a marca como o principal ativo da empresa, desenvolvendo os atributos intangíveis, imateriais.

## 2.4 Marca

Existem diversas definições distintas para marca, por isso se fez necessário explorá-las, para depois escolher a abordagem que melhor se adequa a pesquisa.

Lauterborn e Nascimento (2007) escrevem que, antes do *branding*, existiu a marca como representação visual de algo, pois a origem dela se deu junto ao surgimento do homem na Terra e da sua necessidade de representação para si e para os outros. A criação do símbolo tem a finalidade de representar o verdadeiro

valor da marca para um grupo de pessoas (convenção), que a elegeu, dando a ela um sentimento de alto valor.

O termo *brand* (marca, na língua inglesa) vem do escandinavo *Brandr*, com significado igual a *to burn*, que em inglês significa queimar. Foi essa a maneira descoberta pelos donos de rebanhos, no século XVIII, para marcar o seu gado. Segundo Tomiya (2014), existem seis definições do significado de marca. Uma delas é da American Marketing Association (1960) que define marca como “[...] um nome, termo, sinal, símbolo ou design ou a combinação deles, com objetivo de identificar produtos e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e para diferenciá-los dos competidores”. Essa definição descreve uma função semelhante àquela utilizada pelos donos da fazenda para diferenciar o gado, limitando-se a representação visual. Nas outras cinco definições, Tomiya (2014) amplia a conceituação para além dos aspectos criativos e da publicidade, para além do nome, logotipo, embalagem ou design. Essas são consideradas as partes tangíveis, e são consequência de uma estratégia de marca que refletem um posicionamento de diferenciação. “Marcas fortes são construídas através da sua experiência total, ou seja de um histórico consistente de promessa e entrega” (TOMYA, 2014, p. 17).

Neumeier (2009) afirma que marca não é um logo, pois logo é uma abreviação de Logotipo, uma representação gráfica composta por símbolos com ou sem texto. Marca é um conceito compartilhado por um número considerável de pessoas que possuem um sentimento visceral por uma empresa, ou seja, é o que essas pessoas pensam sobre a marca, e não o que a empresa afirmar ser.

Marca é a percepção íntima, o sentimento visceral de uma pessoa em relação a um produto, serviço ou empresa. É um sentimento visceral porque todos nós somos seres emotivos, intuitivos, apesar dos nossos melhores esforços para sermos racionais. É um sentimento visceral de uma pessoa porque, no final das contas a marca é definida por pessoas, não por empresas [...] (NEUMEIER, 2011, pg 2).

Keller e Machado (2006) reafirmam que marca é algo que possui reputação, conhecimento e proeminência de mercado, e denomina como elementos da marca, o símbolo, desenho da embalagem, e outros atributos de diferenciação.

Uma marca é um produto, mas um produto que acrescenta outras dimensões que diferenciam de algum modo de outros produtos desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser racionais e tangíveis - relacionadas com o desempenho de produto da marca - ou mais

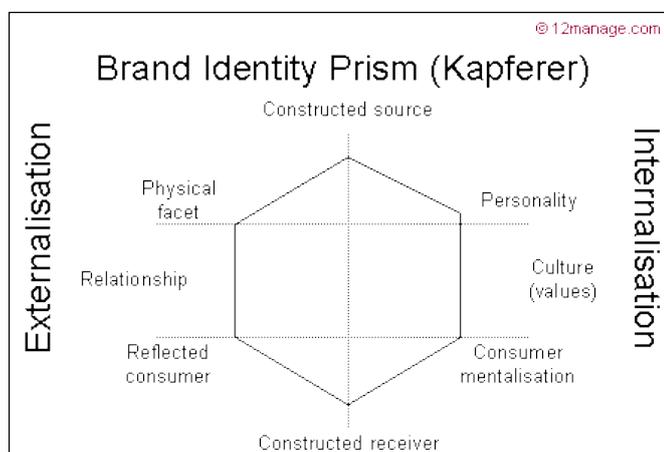
simbólicas, emocionais e intangíveis - relacionadas com aquilo que a marca representa." (KELLER; MACHADO, 2006, pg4)

### 2.4.1 Identidade vs Imagem (Propósito, Promessa e Essência)

Segundo Neumeier (2011), a empresa não pode controlar o sentimento que é gerado pelo consumidor em relação a marca, mas pode influenciá-lo a partir da comunicação consistente da personalidade dela. A identidade é construída a partir da cultura interna de uma organização, ou seja, surge da crença do próprio empreendedor, que consegue transmitir sua cultura para o público-alvo. Já a imagem é estabelecida pelo público externo, é como o consumidor, sociedade e clientes percebem a marca. Tomiya (2014) defende que a identidade é o emissor e a imagem é a consequência deste processo, e que a identidade da marca precisa ser formada por qualidades tangíveis e intangíveis, visíveis e invisíveis. “A imagem é construída através de diversos pontos de contato - e comunicação é um dos pontos, mais atendimento, produto, canal, internet, redes sociais” (TOMIYA, 2014 p. 54).

Kapferer (2008) Apud, Tomya (2014) divide a identidade em duas grandes dimensões: públicos interno e externo, e atributos tangíveis e intangíveis. A combinação dessas dimensões pode ser feita por meio de um prisma (Figura 7) composto de atributos dos públicos internos, como personalidade, cultura e autorreconhecimento, e também dos públicos externos, como físico, de relacionamento e de reflexo. Essa ferramenta tem a função de esclarecer a identidade e suas principais percepções externas.

Figura 7: Prisma de Identidade da Marca



Fonte: KAPFERER, 2015.

Bedendo (2015) organiza a identidade da marca em um sistema construído a partir do pensamento do empreendedor e das associações mais relevantes da marca. Esse esquema é composto pelo propósito da marca, essência, função, sensação, símbolos e atitudes, e manifestações da marca. A essência é a alma da marca formada pelo seus valores e crenças.

O propósito é aquilo que fez o empreendedor se apaixonar pelo seu empreendimento. A razão do seu empreendimento existir [...] Assim o propósito é maior que o produto, pois é ele que vai ditar o que o produto deve oferecer como benefício, e como pode evoluir. (BEDENDO, 2015 p. 72).

Segundo Batey (2010), a alma da marca é a identidade única e diferenciada que sensibiliza o consumidor e transcende a representação física, o produto em si. A marca é uma promessa feita ao consumidor, e a série de percepções, associações e perspectivas geradas por essa promessa é a imagem da marca. “As associações de marca são criadas, mantidas e incrementadas por toda experiência e encontro que o consumidor tem com ela” (BATEY, 2010 p. 28). Aaker (2006) reafirma que a promessa feita por uma empresa aos seus clientes, de concretizar os benefícios funcionais, sociais, emocionais e de autoexpressão, é o real significado da marca. E, também, a construção da conexão entre cliente e empresa, baseado nas percepção e experiência. A promessa, segundo Keller e Machado (2006), deve expressar o diferencial da empresa e precisa ser desenvolvida junto ao posicionamento. Os autores citam três considerações para uma promessa ser eficiente: comunicar, simplificar e inspirar. É necessário que a alma da marca defina a categoria de negócios e indique a exclusividade, e, também, que a essência seja clara e memorável. A promessa precisa de um significado relevante para inspirar os consumidores e os funcionários da organização.

## **2.4.2 Missão, Visão e Valores**

### **Missão**

A missão é ponto de partida das ações da empresa, é o propósito que justifica a sua existência, ou seja, “porque” e “para que” existe. Consiste na declaração que apresenta o propósito da empresa ao mercado e aos *stakeholders* internos e externos. Uma boa missão possui um número limitado de metas a fim de garantir o

foco do negócio. Ela evidencia a direção que a organização seguirá a respeito de políticas e valores, definindo o cenário em que estará inserida (KELLER; KOTLER, 2006).

Kotler e Armstrong (2000, p. 21) acrescentam que “uma declaração de missão é uma declaração do propósito da organização – o que ela deseja atingir em um ambiente maior. A definição clara da missão age como uma “mão invisível” guiando as pessoas dentro da organização”.

## **Visão**

A visão, por sua vez, é aspiracional. Sua definição marca o rumo, o tipo de atividade na qual a empresa vai atuar e os objetivos que ela quer alcançar. Seu enunciado deve ser direto e enfático (KLEIN, 2002, p. 47).

Segundo Keller e Kotler (2006), as melhores missões são guiadas por uma boa visão. Esta consiste em uma declaração inicial sobre o que a empresa almeja conquistar em 10 ou mais anos. Ao estabelecer a direção geral para a organização, a visão corporativa descreve o que a empresa deseja ser, ou, onde quer chegar. Em princípio, essa visão é uma frase curta que possa inspirar funcionários, investidores e clientes.

A visão de Marca implica uma promessa para os clientes e um comprometimento por parte da organização. Todos os elementos da visão de marca precisam ter pontos de prova para que a organização cumpra a promessa e sua proposição de valor associada”(AAKER, 1996, p. 80).

Os termos missão e visão erroneamente são usados de forma alternada, porém uma visão é algo a ser buscado, enquanto uma missão é algo a ser realizado.

## **Valores**

Os valores complementam as declarações da empresa sobre o que ela irá propor ao mercado, e está diretamente relacionada a cultura corporativa. Esta é entendida como o conjunto de símbolos, padrões e códigos que se cria, se preserva ou aprimora ao longo do tempo e que é compartilhado por um grupo de pessoas reunido para um fim comum, sujeito a regras ou estatutos e com direitos e deveres a cumprir. (AAKER, 1996)

Conforme Healey (2009), uma marca está alinhada a certos valores que direcionam suas ações e que devem ser seguidos a fim de garantir a confiabilidade da

empresa. Os valores corporativos são a sustentação intangível dos produtos, que são o sustento material da empresa e o suporte físico no qual se alicerça a marca.

**Para melhor compreensão dos conceitos de missão, visão e valores de uma organização, a empresa Unilever será usada como exemplo.**

A **missão** da empresa é: “trabalhar para criar um futuro melhor todos os dias. Ajudamos as pessoas a se sentirem bem, bonitas e a aproveitarem mais a vida com marcas e serviços que são bons para elas e para os outros”. A sua **visão** é “inspirar pessoas a adotar pequenas atitudes diárias que, somadas, podem fazer uma grande diferença para o mundo. Desenvolver novas formas de fazer negócios que permitirão dobrar o tamanho da companhia ao mesmo tempo em que reduzir o impacto ambiental”. E os **valores** estão descritos no “Código de Princípios de Negócios em forma de padrões operacionais que todos seguem na Unilever, em qualquer lugar do mundo. Este código também apoia a responsabilidade corporativa e a governança.”

## 2.5 Branding

Em seguida a exploração dos conceitos de marca, é preciso compreender a definição de branding, ou gestão de marca, e todos os seus atributos. Tomyia (2104, p. 08) define o *branding* como “um processo estruturado, consistente e integrado, que garante a melhoria contínua da entrega da promessa da marca, desde a definição dessa promessa até a implementação em todos os seus pontos de contato com os públicos estratégicos” Defende que o *branding* é um processo de gestão bem estabelecido e multidisciplinar que proporciona à empresa a entrega consistente da sua promessa. Já a Associação Brasileira de Anunciantes (ABA) conceitua a gestão de marca de forma mais técnica:

Branding designa o conjunto de atividades de investigação, estratégia, criação, design e gestão de marca para coordenar suas expressões, otimizar suas relações com as partes interessadas (*stakeholders*), visando aumentar sua eficácia e seus valores econômico e simbólico. O branding inclui as seguintes atividades: a) estratégia de marcas; b) pesquisas e auditorias de marcas; c) identidade verbal ou *naming* (criação e definição de nomes e sistemas de nomenclatura); d) design da identidade visual e ambiental; e) comunicação da marca; f) gestão da marca; g) valoração da marca (ABA, 2015).

Na mudança de perspectiva do consumo, na qual os consumidores passaram a comprar marcas e não mais produtos, Bispo (2016) apresenta o *branding* como uma ferramenta importante para o cenário econômico. O planejamento estratégico, segundo o autor, é o gerenciamento da imagem e do posicionamento da empresa em todas as ações da marca. Trata-se de um processo mental, racional e emocional.

A gestão de marcas, também chamada de branding, é um processo disciplinado para desenvolver a conscientização e ampliar a fidelidade do cliente, exigindo determinação superior e disposição para investir no futuro. A ideia da gestão de marcas é aproveitar todas as oportunidades para expressar por que as pessoas deveriam escolher uma marca e não outra (WHEELER, 2012, p. 16).

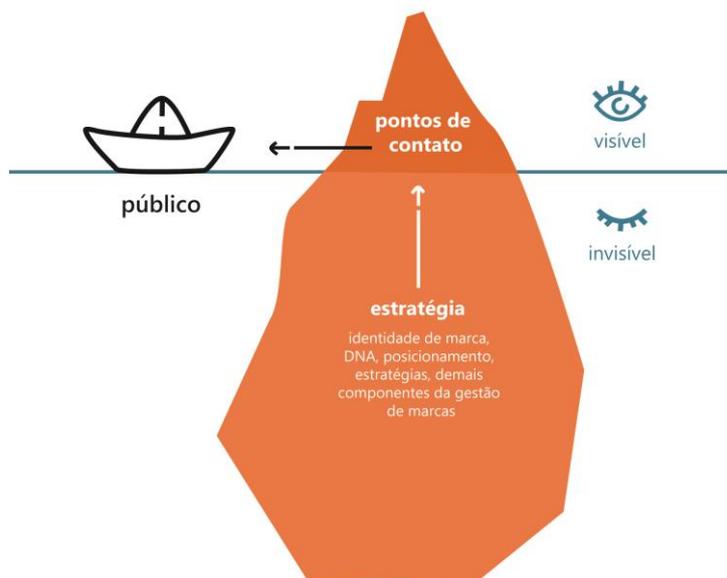
A satisfação das necessidades e dos desejos do consumidor são os processos principais para a formação do valor da marca (*brand equity*), representado pelos conjuntos de valores tangíveis e intangíveis. Segundo Kotler e Keller (2006 apud BISPO 2016), *brand equity* é o valor agregado atribuído a produtos e serviços. Aaker (2015) cita a mudança das medidas de negócios, antes táticas, para estratégicas, e esclarece que isso alavancou o valor da marca. “*Brand equity* é o conjunto de ativos (e obrigações) inerentes a uma marca registrada ou a um símbolo, que é acrescentado ao (ou subtraído do) valor proporcionado por um produto ou serviço em benefício da empresa ou de seus clientes” (AAKER, 2007, p.18). O autor apresenta três dimensões que integram a construção da marca e o fortalecimento do *brand equity*: a consciência, as associações e a fidelidade da base de clientes. A consciência de marca, apesar de subestimada, é um ativo que caracteriza a atribuição de qualidades a partir da familiarização do cliente. O consumidor reconhecer a marca e lembrar dela durante o processo de decisão de compra é parte desse processo. As associações de marca correspondem a um atributo importante da marca, como por exemplo, o design de produto dos aparelhos da Apple. Essa relação direta pode ser a base do relacionamento com o cliente, e pode estar atribuída à experiência do uso. A empresa deve desenvolver as associações, fortalecê-las e ligá-las à marca. A fidelidade de marca é a conquista da lealdade do cliente. O elo forte se estabelece, à longo prazo, quando o relacionamento com o cliente é consistente, profundo e significativo. “Gerenciar marcas é gerenciar diferenças, não como elas aparecem nas planilhas, mas como existem nas mentes das pessoas” (NEUMEYER, 2008, p. 03).

O modelo de estratégia de negócios de ativos intangíveis, como pessoas, tecnologia da informação e marcas, deve ter como base as medidas do *brand equity* (lembrança, associações desejáveis e fidelidade do cliente. A importância dessas medidas demonstra que é possível gerar vantagem competitiva e futuros lucros financeiros, a partir do fortalecimento da marca (AAKER, 2015).

Sebastiany (2016) afirma que o objetivo central do branding consiste no esforço contínuo de materialização da estratégia, identidade (DNA), e construção da imagem da marca junto ao um público-alvo. “Branding é o processo de construção tanto da promessa, quanto da entrega da marca, ao redor de uma reputação (uma imagem) pretendida em seu mercado” (SEBASTIANY, 2016). O autor utiliza a metáfora do iceberg (Figura 8) para conceituar marca e a gestão dela; descreve a parte exposta do bloco de gelo como o Visível da marca, ou seja, os pontos de contato com o consumidor (nome, logotipo, produto, publicidade); e a parte submersa como a parte INVISÍVEL da marca, ou seja, a estratégia (DNA, posicionamento, identidade). Defende que é o branding deve atuar simultaneamente nas duas partes, buscando o equilíbrio. A gestão é responsável pela estruturação de uma estratégia consistente dos ativos intangíveis, e pelo desenvolvimento e gerenciamentos dos ativos tangíveis.

Figura 8: Metáfora do Iceberg

## PENSE NA MARCA COMO UM ICEBERG



Fonte: Adaptado de SEBASTIANY, 2015 (Elaborado pelo autor)

O Processo Linear de Construção da Imagem da Marca (Figura 9), ou Processo Linear do Branding, foi elaborado por Sebastiany (2016), e possui a função de organizar e detalhar as partes que compõem a gestão da marca. O esquema é dividido entre posicionamento de marca, modelo de gestão, linguagem de marca, materialização e percepção. O autor descreve o processo de forma reversa (do final para o começo), pois defende que tudo surge do objetivo de construir, na mente e na percepção do público, a imagem e percepção desejada da marca. A Percepção engloba os *stakeholders* da marca, ou seja, o público que está ligado à empresa de alguma forma, como os clientes, funcionários, fornecedores e canais de venda. A Materialização abrange os pontos de contato, ou seja, as manifestações tangíveis da marca percebidos pelos stakeholders, como ponto de venda, identidade visual, produto, nome, tom de voz, vocabulário, decoração e todos os sentidos envolvidos no serviço. Já a Linguagem de marca equivale a identidade corporativa, a qual gere os pontos de contato, tendo como parâmetro os padrões definidos na identidade visual, verbal e publicitária. O Modelo de gestão corresponde ao planejamento e gestão da estratégia da marca. E a Estratégia da marca é a identidade composta pelo posicionamento específico e autêntico (missão, visão, valores e DNA).

Sebastiany (2016), em uma série de videoaulas disponibilizadas no portal Brandster.com.br<sup>1</sup>, aplica o Processo Linear do Branding a realidade das Micro e Pequenas empresas, enfatizando que se faz necessário um diferencial forte, que esteja alinhado ao porte da organização. Neste setor do mercado, os recursos, tanto financeiros quanto práticos, são reduzidos, por isso é preciso definir um plano de negócio eficiente, com nicho de mercado bem definido. O posicionamento das PMEs deve ser bem estruturado e o modelo de gestão não deve depender de mídia de massa, pois o investimento seria muito elevado: manter a marca monolítica, ou seja, única, pois as extensões exigem mais recurso e tempo. Na linguagem da marca, os sistemas de identidade visual e verbal e o slogan são essenciais, pois são o “rosto” e a “voz” da marca, qualidades que expressam personalidade. Nas PMEs, os pontos de contato são limitados, então cada detalhe tem relevância; as redes sociais são uma opção de investimento acessível. As marcas desse porte precisam desenvolver cultura corporativa, para alcançar consistência no atendimento.

Figura 9: Processo Linear do Branding



Fonte: Adaptado de SEBASTIANY, 2015 Elaborado pelo autor

## 2.6 Modelo de Gestão de Marca

A gestão de marca, segundo Tybout e Carpenter (2011), pode ser classificada em três tipos: funcional, de imagem e de experiência; baseados no tipo da marca e nos benefícios oferecidos para o consumidor. As marcas funcionais focam nas características físicas e nas funções básicas do produto ou serviço, e geralmente, são

organizações consolidadas no mercado, que se apresentam como a mais especializada do segmento. Outra estratégia desse modelo de gestão seria a economicidade, o custo reduzido ou o mais econômico do mercado, como o aplicativo Uber, por exemplo, que se apresenta como uma alternativa mais acessível ao serviço de transporte particular, substituindo o tradicional táxi. Já as marcas de imagem desenvolvem valor, principalmente, por meio da projeção de uma imagem ou associação. Elas focam nos atributos vinculados a sua personalidade forte e única, como o luxo associado aos carros da marca BMW. É possível associar a marca à alguma personalidade reconhecida, como um perfume assinado por algum ator hollywoodiano. As marcas com base na experiência preocupam-se em como o consumidor se sente ao interagir com a marca, a partir da gestão dos pontos de contato, das experiências e do atendimento. Os autores organizam os três tipos de marca em uma matriz (Quadro 10) exemplificando cada um e relacionando-os à base de diferenciação, ênfase no mix de marketing e necessidades do consumidor.

Figura 10: Matriz dos tipos de marcas

## MATRIZ DOS TIPOS DE MARCAS

Tipo	Base de Diferenciação	Necessidades do Consumidor
<b>Funcional</b> ex: Mc Donalds, OMO, Sadia	Desempenho ou economicidade superior	Fisiológicas e de segurança
<b>De imagem</b> ex: Apple, Coca-Cola, Nike	Imagem desejável	Aceitação
<b>De experiência</b> ex: Disney, Club Med, Boticário	Uma experiência única e envolvente	Reconhecimento

Fonte: Adaptado de TYBOUT E CARPERTERT, 2003.

A classificação dos tipos de marca descritas por Tybout e Carpenter (2011) pode ser associada a tríade de benefícios de um produto ou serviço apresentada por

Bedendo (2015). O autor defende que ao consumir um item, os clientes experimentam, em maior ou menor quantidade, benefícios funcionais, emocionais e de autoexpressão (Figura 11). Apesar das marcas concentrarem seus esforços em um dos benefícios, os três devem ser utilizados em conjunto para maior eficiência na entrega da promessa aos clientes. Os benefícios funcionais correspondem a qualidade mais básica e necessária oferecida pelo produto ou serviço. “Mesmo as marcas mais amadas e desejadas pelos consumidores para sucumbir caso não entreguem itens de qualidade funcional adequada às suas propostas” (BEDENDO, Marcos 2015 p.23). Já os benefícios de autoexpressão estão relacionados às marcas de imagem, e também são chamados simbólicos. A partir do uso da marca, o consumidor expressa o que é, ou o que deseja ser, para um círculo social. “As vantagens de autoexpressão devem ser colocadas em um contexto social para que tenham efeito, pois elas não existem se outras pessoas não tomarem conhecimento do uso.” (BEDENDO, Marcos 2015 p.27). Os benefícios emocionais estão associados às marcas com base na experiência, já citadas anteriormente, e está relacionado diretamente à sensação que o consumidor deve ter ao utilizar um produto ou serviço. Esses ativos intangíveis fortalecem o *brand equity* e cultivam uma relação íntima com o cliente, estimulando a formação coerente da imagem da marca na mente do consumidor.

Figura 11: Modelo de Gestão de Marca



Fonte: Adaptado de TYBOUT E CARPERTERT, 2003.

Sebastiany (2015) defende que o modelo de gestão de marca com base em experiência, caso seja compatível com o modelo de negócios da empresa, pode ser

uma das opções mais adequada às microempresas, uma vez que a ação principal é a gestão dos pontos de contato. A experiência com o consumidor pode ser gerada por um diferencial de alto valor emocional, intangível, que demande baixo custo financeiro.

## **2.7 Ferramentas de branding**

A fim de construir com clareza o processo de branding da marca, utilizam-se ferramentas de branding para análise e classificação. A matriz Swot, os arquétipos de marca, a Brand Key (chave da marca) e a esfera de força da marca são exemplos de ferramentas de gestão.

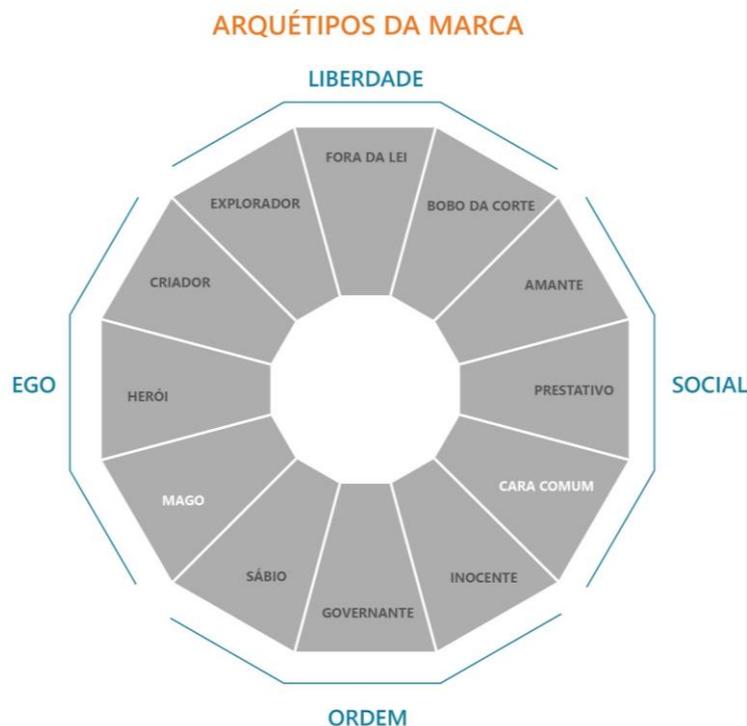
### **2.7.1 Arquétipo de marca**

Segundo Margaret Mark e Carol Pearson (2012), em acordo com os quatro principais impulsos humanos (Mestria/Risco, Independência/Autorealização, Pertença/Grupo e Estabilidade/Controlo) existem respectivos grupos de arquétipos de marcas, Liberdade, Ego, Social e Ordem. Totalizando doze tipos (Figura 12), essa classificação tem a intenção de definir e compreender a personalidade das marcas quanto ao seu relacionamento com os consumidores.

- Mestria/Risco (LIBERDADE): Quando se quer fazer algo notável, ser lembrado, influenciar e lutar pelos sonhos, até mesmo quebrando regras e superando desafios.  
Arquétipos: Herói, Fora-da-Lei e Mago.
  
- Independência/Autorrealização (EGO): Quando há um desejo de ficar só, refletir, decidir e fazer uma autoanálise.  
Arquétipos: Inocente, Explorador e Sábio.
  
- Pertença/Grupo (SOCIAL): Quando se sente a necessidade de pertencer a um grupo.  
Arquétipos: Bobo da Corte, Cara Comum e Amante.

- Estabilidade/Controle (ORDEM): Quando se quer ter controle/poder das coisas.  
Arquétipos: Criador, Prestativo e Governante.

Figura 12: Arquétipos da marca

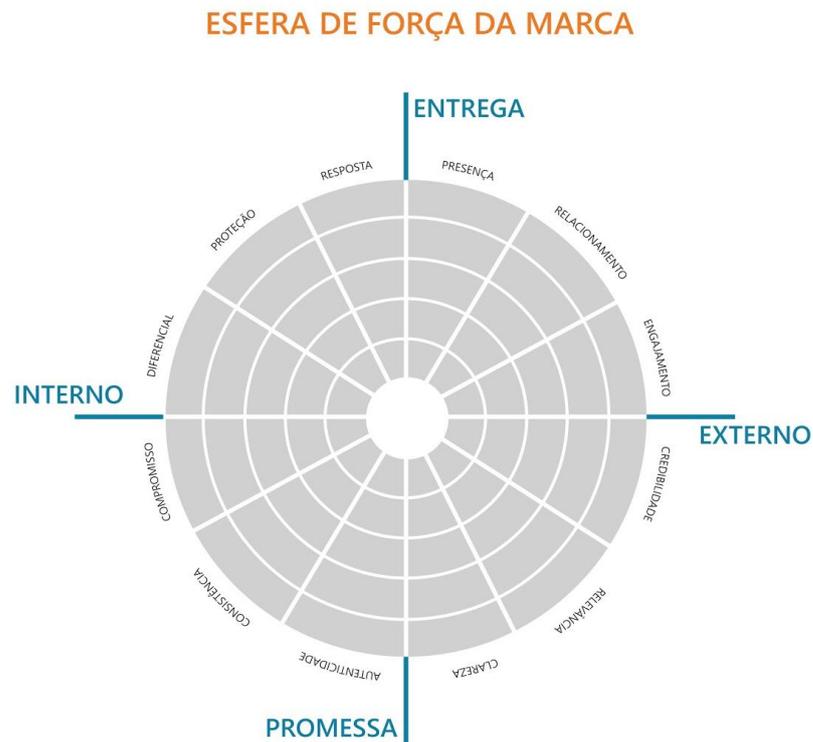


Fonte: Adaptado de MARK, Margaret; Pearson, Carol. 2015.

### 2.7.2 Esfera de força da marca

A Esfera de força da marca foi uma das ferramentas de branding escolhidas para diagnosticar o objeto de estudo, a fim de definir sua personalidade. Desenvolvida por Sebastiany (2015), essa gera o diagnóstico de força da marca em diversas instâncias, da promessa à entrega, do interno e ao externo. Além de qualificar como a marca é, a esfera pontua como ela deveria ser, a partir da necessidade. Com base nessa análise é possível desenvolver estratégias de branding mais precisas, fortalecendo os setores potentes. Os atributos distribuídos em quatro setores maiores: Promessa, Entrega, Interno e Externo (Figura 13).

Figura 13: Espera de Força da marca



Fonte: Adaptado de SEBASTIANY, 2015.

### 2.7.3 Análise SWOT

Criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard Business School, a matriz corresponde a uma análise de identificação dos principais aspectos da empresa em relação ao seu posicionamento no mercado, tendo como base o macroambiente e o microambiente (Figura 14). O termo “SWOT” é um acrônimo das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* que significam, respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva a longo prazo (RODRIGUES, et al., 2005).

Figura 14: Matriz Swot

**MATRIZ SWOT**



Fonte: Adaptado de Andrews e Christensen, 2010

## 2.8 Estratégias da marca

É função do branding definir, analisar e gerenciar os aspectos da marca, incluindo a segmentação, concorrência de mercado, público alvo, *stakeholders* (clientes, funcionários e fornecedores) e pontos de contato.

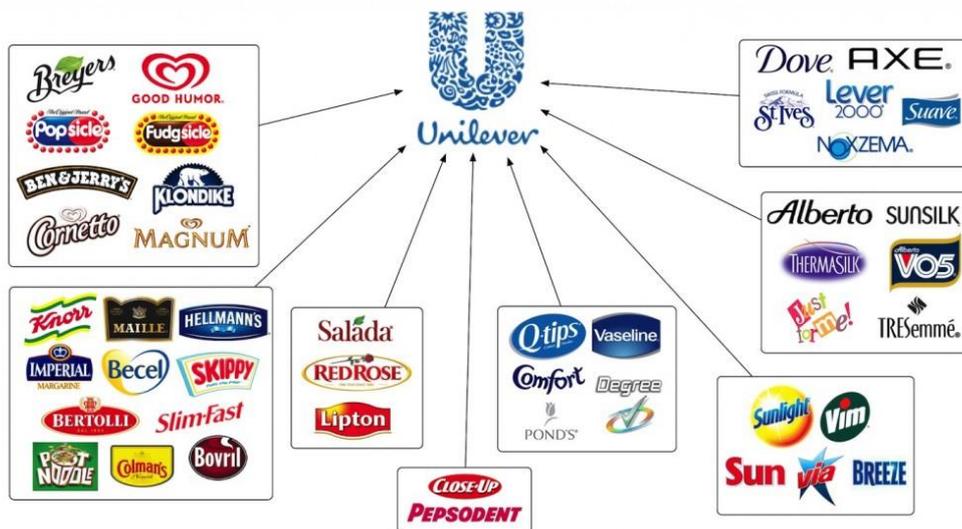
### 2.8.1. Arquitetura de marca

A articulação entre todas as marcas da empresa de tal maneira que funcionem juntas em sinergia, impacto e criação de mensagens claras, é a definição de arquitetura de marca (AAKER, 1996). Esta inclui a gestão de submarcas e marcas associadas e harmonizá-las com uma estratégia geral empresarial, por meio da definição das suas funções, relações e hierarquias, como partes de um todo. Kapferer (2008) defende que o portfólio de uma empresa não pode ser encarado como uma simples coleção de marcas reunidas ao acaso, mas sim a formação de um grupo coerente e bem estruturado, no qual cada marca tem a sua função e o seu lugar bem definido.

Segundo Aaker e Joachimsthaler (2000), arquitetura de marca é a estruturação e organização do portfólio de produtos e marcas. Portanto, o portfólio da marca é o conjunto de todas as marcas que pertencem a uma organização e arquitetura de marca determina a natureza das relações entre as marcas (Kapferer, 2008).

Olins (2003) defende que uma empresa pode criar a sua estratégia de marca de acordo com três níveis de estrutura de identidade corporativa de marca (independente), endossada e monolítica. Na identidade corporativa de marca, ou, arquitetura independente, cada produto possui uma marca individual para o seu público-alvo, sendo todas controladas por uma holding. Nesse caso as marcas não têm nenhuma semelhança entre si, omitindo a marca corporativa. A Unilever (Figura 15) por exemplo, possui diversas marcas de um mesmo segmento, como Brilux e Omo. A desvantagem aparente desta estratégia é diversificação e diferenciação de cada produto ou serviço levando a competir todos entre si.

Figura 15: Unilever e suas marcas



Fonte: Google Imagens

Quanto à estrutura de identidade corporativa endossada, representa organizações com várias submarcas que apresentam uma atividade distinta em cada atividade ou produto, porém transmitem sinais de identidade ligados à marca corporativa, tal como o nome, o logotipo ou componentes, permitindo uma identidade de cobertura mais geral. As empresas apresentam semelhanças com a marca

guarda-chuva, ou seja, que está acima de todas as outras. Um exemplo de marca endossada é a The Coca-Cola Company (Figura 16), todas as submarcas estão conectadas a marca corporativa através de um endosso, visual e verbal.

Figura 16: Produtos da The Coca-Cola Company



Fonte: Google Imagens.

A estrutura de identidade corporativa monolítica está diretamente relacionada com grandes grupos mundiais e em diversos setores, que optam por utilizar uma marca apenas para os seus diversos produtos ou serviços. Muitos desses produtos não apresentam uma relação direta, porém a marca proporciona, pela exportação ou filiais uma liberdade de gestão e uma comunicação dos produtos heterogénea. Uma vantagem dessa estrutura é que a sinergia entre as marcas pode potencializar os investimentos em comunicação. Isso porque ao divulgar um produto da empresa, automaticamente será ativado o reconhecimento de todas as outras marcas, que possuem a mesma identificação (AAKER, 2004). A Philips é um exemplo de uma marca presente em setores tais como saúde, consumo, estilo de vida e iluminação. O seu objetivo é uma oferta ampla de uma gama de produtos que partilham dos mesmos valores e personalidade (Figura 17)

Figura 17: Variedade de produtos da Phillips



Fonte: Google Imagens

Existem, também, diversas variações dessas classificações primárias, podendo inclusive existir arquitetura de marca mista, na qual os modelos se misturam.

### 2.8.2 Segmentação/ concorrência

Segundo Bedendo (2015), a segmentação é a técnica para dividir um perfil de consumidores com perfil homogênea, baseado na compra de um determinado produto para o mesmo uso ou fim. “Dividir ou redividir o mercado é uma maneira eficiente de achar novas oportunidades e criar novos mercados, utilizada tanto pelos empreendedores quanto pelas grandes empresas. (BEDENDO, 2015, p. 32). O ramo de sabonete, por exemplo, está em progressiva expansão, pois constantemente surgem novas necessidades dos consumidores, logo surgem novos produtos para satisfazê-las. Dessa forma, criou-se segmentações entre sabonetes para pele sensível, para regiões íntimas, perfumado e sem odor, entre muitos outros.

A segmentação é importante para o microempreendedor, pois um nicho que pode ser desprezível para uma grande empresa, muitas vezes é suficiente para sustentar um negócio menor. Os critérios de segmentação podem ser definidos de diversas formas, mas há quatro básicos:

- Geográfico: local que a distribuição da empresa ou produto abrange. Exemplo: um bairro, um conjunto de cidades, o país.
- Demográfico: renda, idade, raça sexo, família e outras informações que podem contribuir para conclusões sobre o mercado.
- Comportamental: maneira como o consumidor compra e usa o produto, razão de compra, fidelidade à marca, benefícios desejados, maneira de se relacionar com a categoria e em sociedade.
- Psicográfica: as opiniões, os valores e a atitude que o consumidor tem no seu dia a dia. Sua personalidade, seu estilo de vida e seus gostos.

Junto ao processo de definição do segmento de mercado, é preciso estabelecer a quem é direcionado os produtos ou serviços da marca.

### **2.8.3 Público Alvo**

Bedendo (2015) define o público-alvo como o grupo ao qual é direcionado os produtos ou serviços de uma organização, e que influencia diretamente formação no tom de voz e elementos visuais, como nome e logotipo. A forma de uma persona é importante, pois esta é um personagem criado para simbolizar o perfil do consumidor ideal, descrevendo seus desejos e personalidade. Inclusive, o empreendedor pode fazer uso dessas informações para alterar atributos e benefícios dos seus produtos e serviços. “Ao utilizar um produto ou serviço, o consumidor se apropria dos símbolos da marca, e ela também fica intimamente ligada ao tipo de cliente que a utiliza [...] Portanto, a marca ajuda a formar a personalidade do consumidor, assim como o consumidor ajuda a formar a personalidade da marca” (BEDENDO, 2015, p. 43).

Alguns fatores são relevantes para a descrição consistente do público-alvo: demográficos, estilo de vida e comportamentos, atitudes e opiniões, necessidades, desejos e motivações, comportamento de consumo, necessidades do consumidor com a categoria, relações pretendidas com a marca (categoria). É indispensável conseguir descrever a totalidade das características do consumidor sem generalizá-lo e diferenciá-lo dos outros públicos do mercado.

Depois de compreender a quem é direcionado o produto, é possível identificar os concorrentes diretos e indiretos e seus diferenciais de mercado.

#### 2.8.4 Concorrência

A concorrência de um grupo homogêneo de mercado pode ser direta ou indireta. Os concorrentes diretos são os que substituem por completo o uso do produto, e fazem parte do mesmo segmento. Já os indiretos não fazem parte do mesmo segmento de mercado, mas podem ser usados em algumas situações de substituição. É preciso ter uma visão ampla, dessa forma é possível identificar competidores que antes não eram perceptíveis (BEDENDO, 2015).

Em um caso onde o produto central é a marca Coca-Cola, o consumo está direcionado a categoria de refrigerante regular (com açúcar), dentro do segmento de refrigerantes sabor cola. O seu maior concorrente, na percepção do consumidor, seria a Pepsi por questões técnicas, porém todos os outros refrigerantes, de diversos sabores, também seriam concorrentes diretos da Coca-Cola. Caso o interesse do consumidor se amplie para “matar a sede” ou ingerir algo líquido, a variedade de produtos também se amplia, porém, estes são considerados concorrentes indiretos da Coca-Cola (Figura 18).

Figura 18: Coca-cola e Pepsi (concorrentes diretos)



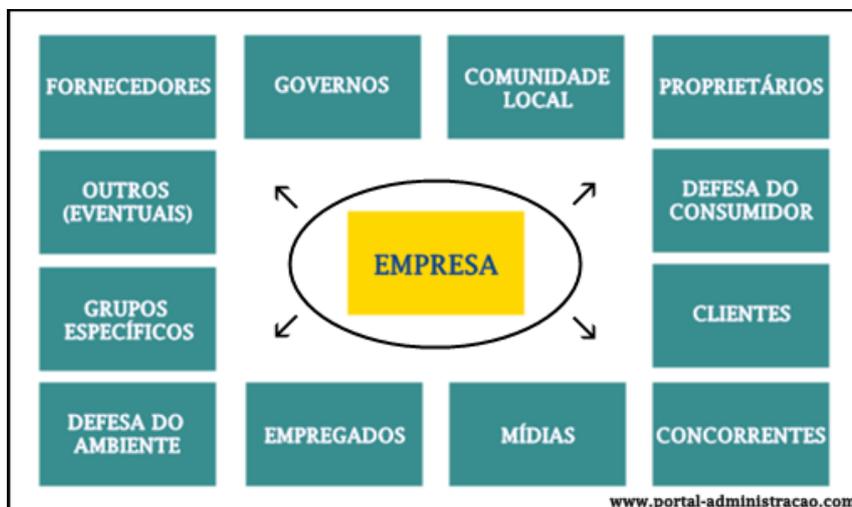
Fonte: Google Imagens

As micros e pequenas empresas concorrem tanto entre si quanto com as empresas de grande porte, por isso é preciso definir com clareza qual seu público alvo e quais os principais pontos de contato com ele.

### 2.8.5 Stakeholders

O termo *stakeholder* foi criado pelo filósofo Robert Edward Freeman (1984) e, em uma tradução aproximada do inglês, *stake* significa interesse, participação, enquanto *holder* significa aquele que possui. Segundo Freeman, o termo tem sentido amplo e, conceitua o público de interesses, ou indivíduos que, significativamente, afetam e são afetados pela organização. De acordo com a Teoria dos Stakeholders (FREEMAN, 1984), diversos componentes da sociedade devem ser levados em consideração durante a tomada de decisão da empresa. Estes podem incluir os clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, governo, comunidade entre outros (Figura 19).

Figura 19: Mapa de Stakeholders



Fonte: Google Imagens.

A partir da identificação dos *stakeholders*, deve-se preparar um plano de decisão que garanta o fluxo da informação correta para cada um. A gestão desses exige uma classificação que esteja de acordo com a relevância de cada um dos “interessados”, uma vez que contribuem de forma significativa para o alcance dos objetivos da organizacionais. A comunicação adequada e a gestão eficiente dos *stakeholders* podem reduzir os efeitos negativos de péssimas decisões e evitar maiores danos ao processo de tomada de decisão.

Sebastiany (2016) afirma que a estratégia de mapeamento dos *stakeholders* das MPEs é o mesmo das grandes empresas, apesar do número de “colaboradores”

ser menor. É necessário identificar todos, porém o foco deve estar nos mais importantes e estratégicos, mesmo que estes não sejam os consumidores finais.

### **2.8.6 Pontos de contato**

Os pontos de contato consistem nas representações da empresa no mercado em suas diferentes mídias, e devem expressar uma linguagem única em todas as aplicações, transmitindo a identidade da empresa de forma harmônica e consistente. Estes incluem atendimento, fachada e decoração da loja, uniformes, elementos sensoriais de produtos. A coerência entre os materiais criados aumenta o reconhecimento da marca, além de influenciar positivamente a formação da sua imagem na mente do consumidor. As diferentes mídias adotadas para interação com o público objetivam comunicar a informação certa no momento certo para cada cliente. (WHEELER, 2012).

Segundo Bedendo (2015), os pontos de contato são a “materialização” dos ativos intangíveis da marca, ou seja, tornar perceptível ao consumidor o que foi planejado pelos gestores, incluindo a essência. Alguns dos principais pontos de contato são o sistema de identidade visual da marca (SIV), embalagens dos produtos, materiais impressos, parcerias com outros negócios. O autor desenvolveu uma ferramenta (Figura 20) que busca traduzir os elementos técnicos da essência da marca em uma linguagem acessível e sedutora para os clientes. Seguindo um modelo piramidal, as ações propostas são derivadas de um conceito chave alinhado com o propósito e essência da marca. O conceito chave “[...] deve, de forma simples e efetiva, transmitir a maneira como a empresa abordará a sua essência da marca para o consumidor. ” (BEDENDO, 2015 p. 103). Em seguida, a fase da abordagem (execução) consiste na elaboração da maneira como a mensagem será recebida pelo consumidor, como ele será abordado. Toda as estratégias desta etapa devem estar de acordo com o posicionamento e essência da marca, e, principalmente com o público-alvo. Na etapa posterior, foram desenvolvidas as ações da marca, detalhando profundamente onde e como a mensagem será transmitida ao consumidor

Figura 20: Pirâmide estruturação dos pontos de contato



Fonte: Bedendo 2015, p. 103

No contexto das microempresas, os recursos são reduzidos, logo a quantidade dos pontos de contato também. Sebastiany (2016), na sua série de vídeoaulas “Branding para PMEs”, afirma que a quantidade reduzida de pontos pode ser uma vantagem, uma vez que simplifica o seu gerenciamento. Para as microempresas, a materialização deve ser planejada com refinamento nos detalhes, pois cada ponto tem muita relevância na construção da imagem na mente do consumidor.

### 2.8.7 Sistema de Identidade Visual

Peón, (2003, p. 15) define como um “[...] sistema de normatização para proporcionar unidade e identidade a todos os itens de apresentação de um dado objeto, através de seu aspecto visual [...] pode ser uma empresa, um grupo ou uma instituição, bem como uma ideia, um produto ou um serviço”, seu objetivo principal é o de identificar e fortalecer a memorização do objeto a partir de sua apresentação visual, apresentando ainda segundo o autor, os seguintes objetivos secundários:

- Atuar para influir no posicionamento da instituição junto às empresas similares ou à concorrência atribuindo desta maneira, a facilidade de identificação visual, proporcionando a clara diferenciação visual, bem como a associação visual, simbólica e subliminar com um conceito ou alguns conceitos selecionados, que valorizam a empresa;

- Promover o controle de estoque, de patrimônio e de pessoal por parte da instituição, pois os elementos do SIV funcionam como 'carimbo' que identificam todos aqueles que integram a instituição: colaboradores, produtos por ela gerados, seus bens e patrimônio, e por fim;

-Persuadir a obtenção de lucro e promoção, convencendo o público-alvo, pela veiculação da identidade corporativa, de que aquela instituição é positiva, que atinge seus objetivos e que pode lhe trazer benefícios.

Para seu desenvolvimento, Niemeyer (2002) estabelece que é necessário um conhecimento claro da empresa, estabelecendo uma visão macro a respeito de seu histórico, seus objetivos, sua missão e sua filosofia de crescimento e desenvolvimento, bem como conhecer seus produtos e serviços, seus clientes, seu público-alvo, os concorrentes e todas as forças que afetam sua inserção econômica, política, social, etc. Devem ser ainda considerados os pontos fortes e fracos da empresa; os objetivos para os próximos cinco anos; a imagem da empresa junto ao público, checando se ela condiz com a imagem pretendida; os materiais de *marketing* que têm sido produzidos e, se for o caso, aqueles que se pretende produzir; os objetivos e a política de comunicação; os objetivos que se espera alcançar com a nova identidade corporativa; o ramo no qual se insere o negócio, como ele tem evoluído e como a empresa se insere nessa evolução; público atual e a expansão de público que se pretende e por fim, como tem sido a comunicação da empresa com relação ao público.

Após a conceituação de aspectos que envolvem marca e sua gestão, e, a compreensão de algumas ferramentas de branding, tornou-se possível adotar uma metodologia que permeia diversas.

### 3 METODOLOGIA

Motivada a alcançar o objetivo geral definido anteriormente e a aumentar as chances de endereçar a questão proposta, a presente pesquisa se dividiu em três momentos, pois, segundo Gil (2008), são necessários diferentes métodos para verificar a veracidade dos fatos. O primeiro momento foi utilizado para compreensão e contextualização dos fatores envolvidos no trabalho. Para tal, foi realizada uma pesquisa do tipo quantitativo documental, pois se fez necessário um embasamento estatístico do cenário mercadológico brasileiro, com o propósito de contextualizar as microempresas. Foram utilizados documentos de fontes estatística, como IBGE, para constatar a evolução do número de MPEs e identificar a relevância delas na economia do Brasil, uma vez que o objeto de estudo principal, Tigela Açaí, está inserido nesse cenário. Simultâneo a esse processo, foram feitas pesquisas bibliográficas de revisão de literatura sobre a mudança do foco estratégico de mercado, e do posicionamento das empresas em relação às suas marcas. Quanto aos objetivos desta parte, foram de intenção exploratória, pois buscou-se “a descrição das características de determinada população, ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42).

Após a contextualização, no segundo momento, foi feita uma revisão bibliográfica, a fim de extrair da literatura elementos que representam um conceito a ser verificado em campo, como por exemplo, a plataforma da marca. Tomando assim, a forma de um estudo de caso, definido por Triviños (1987) como uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, a pesquisa direcionou-se ao objeto de estudo, a lanchonete de açaí, Tigela Açaí, uma MPE. A aplicação desse método tem como propósito gerar o diagnóstico da marca, analisando seu real posicionamento, os principais concorrentes, seu público alvo, dentre outros fatores envolvidos.

Identificar as variáveis da marca é crucial para realizar, posteriormente, as estratégias de design, pois nesse momento é descoberto o potencial único da empresa. O intuito é pensar o branding localmente, tendo como realidade o contexto social e comercial do Tigela Açaí. Laville e Dionne (1999) defendem a idéia de que:

A vantagem mais marcante dessa estratégia de pesquisa repousa, é claro, na possibilidade de aprofundamento que oferece, pois os recursos se veem concentrados no caso visado, não estando o estudo submetido às restrições ligadas à comparação do caso com outros casos (LAVILLE & DIONNE, 1999, p. 156).

A coleta de dados nessa segunda fase será feita a partir de diversas técnicas, como entrevista, observação direta e outros. Gil (2008) cita que, em relação a coleta de dados, vários procedimentos devem ser realizados, sem seguir uma rotina sequencial. Dentro desse levantamento serão utilizando ferramentas comuns a disciplina da gestão de marca, descritas na fundamentação teórica, como análise SWOT e Esfera da marca.

Já na terceira fase, desenvolveu-se um planejamento estratégico de design, com o propósito de materializar os valores intangíveis do Tigela, como essência da marca, por exemplo. Segundo Tybout e Carpenter (2003), existem três modelos de gestão de marca: funcional, imagem e experiência, e o modelo escolhido para a empresa tem foco na Experiência, gerada a partir dos pontos de contato. Tendo como base o Processo Linear do Branding elaborado por Sebastiany (2015), esse momento de desenvolvimento é focado, principalmente, na Materialização nos Pontos de Contato, organizando anteriormente as variáveis envolvidas entre a construção da identidade e a formação da imagem da marca. Essa parte pode englobar serviços e padrão de atendimento, sonoplastia e músicas, arquitetura e design, iluminação ambiente e decoração, experiências sensoriais, experiências de uso do produto. Nas MPEs os pontos são reduzidos, pois os recursos são menores, então devem ser estratégicos e ricos em detalhes. Para gerenciar os pontos de contato, mapeou-os, identificando os mais interessantes e com potencial para novas estratégias.

Posterior a identificação e análise dos pontos de contato, aplicou-se a ferramenta “Pirâmide dos pontos de contato” desenvolvida por Bedendo (2015), descrita anteriormente na fundamentação teórica. A partir dela, foi possível mapear os principais pontos de contato entre o Tigela Açai e seus consumidores, definidos estrategicamente, mediante a análise dos já existentes. O objetivo foi melhorá-los, e, em seguida, desenvolver novos pontos. Junto a uma linguagem verbal e visual consistentes estimulou-se a construção da imagem da marca e do seu bom relacionamento com o consumidor.

## **4 PLATAFORMA DE MARCA DO TIGELA AÇAÍ (Estudo de Caso)**

O estudo de caso realizado tem o propósito de descrever e analisar, detalhadamente, os componentes envolvidos da gestão de marca da empresa Tigela Açaí, desde o seu histórico até os seus pontos de contato com os clientes; para tal, realizou-se entrevistas com o empreendedor e gestor da organização e com os clientes, e, também pesquisas de campo. Foram aplicadas ferramentas. A partir do embasamento constituído na fundamentação teórica, os conceitos de branding extraídos foram aplicados em campo, incluindo as ferramentas de análise de marca, como análise SWOT, esfera da marca, entre outras.

### **4.1 Retrato**

#### **4.1.1 Breve histórico**

Localizado na cidade de Fortaleza (Ceará), o Tigela Açaí é uma microempresa classificada como açaiteria, pois oferece creme de açaí como alimentação principal, mas, também possui serviço *à la carte* com alimentos de rápido preparo, como, tapioca, cuscuz e café. A empresa foi criada em 2013, de forma simples e despretensiosa pelo fundador e atual gestor, Pedro Ximenes junto a um sócio. O propósito inicial era ocupar um espaço livre de uma casa na qual o proprietário já possuía uma loja de roupa, ou seja, não havia uma intenção mercadológica específica. A abertura da açaiteria foi a escolha dos sócios, pois um deles havia recebido como pagamento de uma dívida, alguns equipamentos essenciais para um negócio alimentar que envolvia açaí, como um liquidificador industrial. A partir desse fato incomum, os sócios abriram a empresa sem qualquer tipo de planejamento ou estratégia. A marca não era considerada um ativo importante. Poucos meses após a abertura, o seu fundador rompeu a sociedade, e seguiu como único proprietário e gestor da empresa.

Desde o início, a açaiteria buscou um diferencial de mercado, e seguiu no sentido da concorrência, oferecendo alimentos com preparo caseiro, utilizando alimentos naturais (evitando produtos industrializados). Além disso, devido o número reduzido de funcionários, o atendimento se estabeleceu numa relação informal e próxima, diferente de restaurantes mais sofisticado; o próprio dono se revezava entre gerente, atendente, caixa e cozinheiro. A loja foi construída na varanda de uma casa,

espaço utilizado pela açaiteria em 2013 (Figura 21), e que só comportava 4 mesas. Após alguns anos o Tigela cresceu fisicamente e financeiramente. Em 2018, a empresa possui um espaço de 2 andares, no mesmo imóvel (Figura 22) e uma equipe de 5 funcionários, além do gestor. Mesmo crescendo, a empresa conservou a ambientação de uma casa, alterando minimamente a estrutura dos espaços internos e externos da loja. Já o atendimento, não conseguiu se manter pessoal e íntimo.

Figura 21: Fachada da açaiteria, 2013



Fonte: Acervo do proprietário

Figura 22: Fachada da açaiteria, 2018



Fonte: Autor

#### **4.1.2 Quem somos**

O Tigela Açai e Bistrô surgiu como a consolidação de um propósito pessoal do seu fundador e gestor Pedro Ximenes, que consiste em contagiar pessoas de um sentimento bom, fazendo com que elas se sintam únicas, enquanto vivenciam o momento presente. A empresa deseja promover encontros e conexões entre as pessoas, utilizando a comida como o meio para incentivar a vivência do “agora”. Como forma de fortalecer o conceito de proximidade, o ambiente é agradável e informal, como uma casa, e o atendimento é personalizado e de qualidade, valorizando cada cliente em sua unicidade.

#### **4.2 DIAGNÓSTICO**

O diagnóstico tornou-se possível a partir da aplicação de ferramentas de branding, que teve como base, também os dados extraídos do questionário realizado com os atuais clientes do Tigela (Apêndice A). Isso permite a análise mais efetiva da compatibilidade da imagem com a identidade corporativa, ou seja, como a empresa considera ser e como ela é percebida pelo consumidor.

#### **4.2.1 Síntese do diagnóstico da Marca**

O Tigela Açaí que, apesar de não possuir gestão de marca bem estruturada, apresenta consistência no seu propósito enquanto empresa e realiza de forma vernacular ações que fortalecem sua essência. Exemplos dessa autenticidade é a ambientação da loja, que é agradável, a linguagem verbal nas redes sociais, e a qualidade da comida. O objetivo da organização transcende a relação básica de consumo, baseada no lucro, e se torna mais complexa, uma vez que é originada do propósito pessoal do seu fundador.

Apesar dos pontos positivos com grande potencial, a açaiteria ainda expõe inconsistência na prática dos seus conceitos, e isso afeta diretamente a gestão dos pontos de contato (conexão com os *stakeholders*). O relacionamento entre cliente e empresa, por exemplo, deveria se estabelecer, principalmente, no atendimento, onde o consumidor experimenta o contato direto com a cultura interna da organização. E a maior deficiência do Tigela Açaí é a incompatibilidade entre a promessa de um atendimento qualificado, próximo e descontraído, com a entrega de um serviço genérico e impessoal.

Após realizar as pesquisas de campo com uma mostra de clientes, foi possível identificar a disparidade entre a imagem construída na mente dos consumidores e o DNA da marca. Segundo Neumeier (2008), a distância entre esses dois conceitos é chamada de “*brand gap*” (o abismo da marca, em português) e se estabelece entre a estratégia e a experiência. “Quando existe uma fissura entre a estratégia e a criatividade -entre a lógica e a mágica -, acontece o abismo da marca (...) Assim, o abismo entre a estratégia e a criatividade pode separar uma empresa de seus clientes de tal forma que nenhuma comunicação importante passe entre ele. ”

#### **4.2.2 Análise dos Concorrentes**

Anteriormente descrito nesta pesquisa, o segmento de açaí na cidade de Fortaleza está saturado, logo a concorrência de mercado está elevada. Por essa razão, realizou-se uma coleta de dados qualitativos de seis concorrentes diretos do Tigela. Essa mostra foi escolhida a partir de um critério geográfico, as empresas possuíam lojas nos bairros Aldeota e Varjota. E a coleta de dados realizou-se em campo a partir da análise prática de alguns critérios, como preço, e também, a partir da formação de um grupo focal de dez consumidores de açaí guiados pelo autor

(Apêndice C), os quais fizeram visitas técnicas às açaiterias escolhidas, sendo essas Trevo Açai, Puro Açai, Santo Açai, Menu Açai, Maria Pitanga, e o próprio Tigela.

A análise utilizou o Tigela como base para a avaliação dos critérios, tanto quantitativos: preço do creme de açaí, opção fit (zero açúcar ou adoçado com produtos naturais), produção de lixo (embalagem/tigela, descartáveis) e Serviço de Delivery, presença as redes sociais (social mídia). Quanto qualitativos: qualidade do creme de açaí e semelhantes, ambientação (arquitetura, iluminação, sonoplastia), Essa avaliação gerou um quadro comparativo de análise das relações, interesses e motivações dos principais concorrentes (Figura 23). Segundo a maioria dos participantes da pesquisa, a qualidade do ambiente do Tigela é superior ao do Puro Açai, Menu Açai e Santo Açai, por exemplo.

Figura 23: Análise dos Concorrentes

### Análise das relações, interesses e motivações dos principais concorrentes da marca

	Maria Pitanga	Puro Açai	Menu Açai	Quero + Açai	Trevo Açai	Santo Açai
Preço	-	-	-	-	-	-
Qualidade	-	=	=	=	=	=
Ambiente	-	-	-	=	+	-
Opção Fit	+	-	+	=	=	+
Variedade	+	=	+	+	=	+
Redes Sociais	=	=	-	+	+	+
Lixo	-	-	=	-	-	=
Delivery	+	=	+	+	=	+

+ melhor - pior = igual/equivalente  
Comparados ao Tigela

Fonte: Elaborado pelo Autor

Figura 24: Loja do Puro Açaí



Fonte: Autor

Figura 25: Ambiente da Trevo Açaí



Fonte: Autor

Figura 26: Fachada do Santo Açaí



Fonte: Autor

Figura 27: Fachada da loja Maria Pitanga



Fonte: Autor

Em seguida, elaborou-se um painel (Figura 28) mais detalhado com atributos positivos e negativos de cada um dos concorrentes diretos. Os três primeiros (Maria Pitanga, Trevo Açaí e Puro Açaí) são empresas de pequeno e médio porte, e possuem uma rede de franquias na cidade de Fortaleza. Já as outras empresas são de mesmo porte do Tigela e possuem apenas uma loja, porém o Santo Açaí e o Menu

Açaí não oferecem serviço de *self-service*, o creme de açaí é vendido a la carte, com preços tabelados.

Figura 28: Quadro de Concorrentes

### Principais concorrentes



Fonte: Elaborado pelo Autor

Um problema relevante e presente em quase todos os concorrentes é a produção elevada de lixo, que se dá pelo uso das tigelas (embalagens) e talheres descartáveis, como única opção (Figura 29). Há um descaso quanto ao impacto ambiental que isso gera, diferente do Tigela, que possui um sistema de separação do lixo, e embalagens (louças) e talheres laváveis.

Figura 29: Embalagem descartável da açaiteria Trevo Açai.



Fonte: Autor

Além dos concorrentes citados acima, outras lanchonetes e restaurantes de outros segmentos, mas que também oferecem creme de açai em seus cardápios, são considerados concorrentes pacíficos. Apesar de oferecerem o mesmo alimento, o que as classificaria como concorrentes diretos, o foco dessas empresas não está na oferta do creme de açai, logo suas ações não estão direcionadas a esse setor de mercado.

#### 4.2.3 Análise SWOT

A análise SWOT foi escolhida como uma das ferramentas utilizadas para análise e identificação dos pontos fracos e fortes da empresa, assim como as oportunidades e ameaças. Após a análise dos concorrentes, é possível estruturar, com mais clareza, a Matriz Swot do Tigela. Os seus diferenciais de mercado estão contidos no quadrante “FORÇA”, entre eles se destacam a ambientação aconchegante e intimista e as práticas sustentáveis da empresa, como a separação do lixo reciclável. Já os pontos que devem ser melhorados pela empresa estão no quadrante “FRAQUEZA”, entre eles a ausência do serviço de *delivery*, a incoerência do Sistema de Identidade Visual e Verbal e o atendimento não qualificado. Os outros

dois quadrantes estão relacionados a possibilidades futuras que podem estar ligadas, ou não, a atributos presentes da marca.

Figura 30: Matriz Swot do Tigela

### MATRIZ SWOT-TIGELA AÇAÍ

FORÇA	FRAQUEZA
<ul style="list-style-type: none"><li>- Ambiente projetado com estrutura de casa, aconchegante e intimista</li><li>- Comida de alta qualidade com preparo caseiro</li><li>- Diversidade de opções de lanches</li><li>- Empresa com práticas sustentáveis</li><li>- Preço baixo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Alta concorrência no mesmo segmento de mercado</li><li>- Atendimento não qualificado</li><li>- Gerenciamento ruim dos pontos de contato</li><li>- Incoerência SIV</li><li>- Não possui delivery</li></ul>
OPORTUNIDADE	AMEAÇA
<ul style="list-style-type: none"><li>- Investimento em outros segmentos, como creperia e cafeteria</li><li>- Diversidade do público alvo</li><li>- Aberturas de franquias</li><li>- Tornar-se referência de açaiteria ecológica</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Não alcançar visibilidade de mercado</li><li>- Declínio do segmento de açaí, podendo causar falência</li><li>- Falha na conservação da essência e conceito na abertura de novas franquias</li></ul>

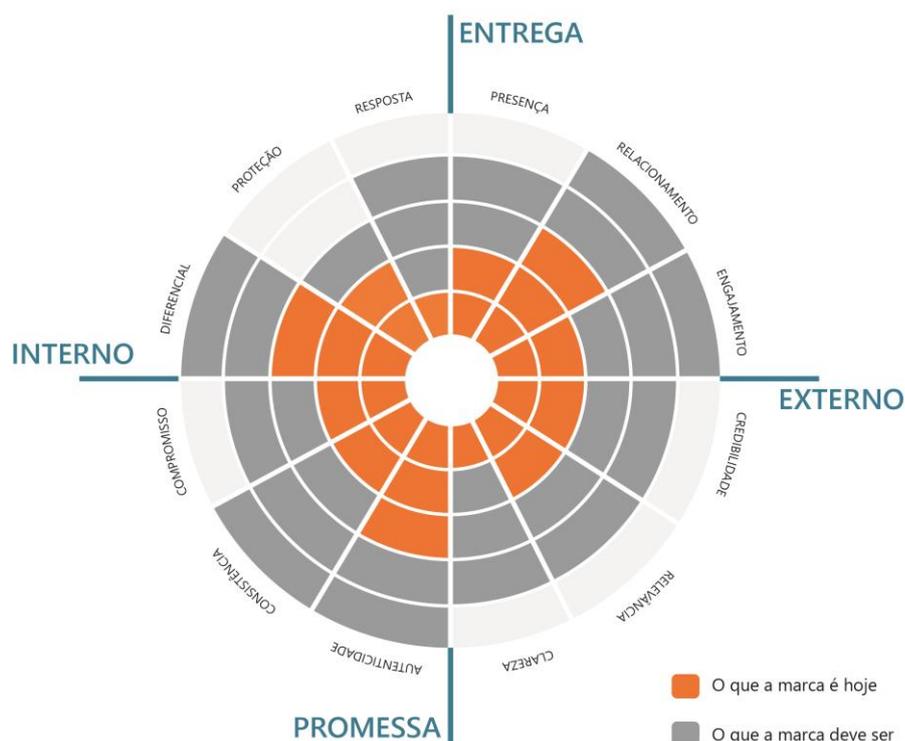
Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.2.4 Esfera de força da marca

A Esfera de força da marca do Tigela foi construída a partir de uma análise crítica de como a marca é hoje, e da sua gestão, e de como ela deveria ser. A maior parte dos ativos relacionados a promessa e a entrega, e interno e externo, estão enfraquecidos, bem abaixo do ideal.

Figura 31: Esfera de Força do Tigela Açai

## ESFERA DE FORÇA DO TIGELA AÇAÍ



Fonte: Elaborado pelo Autor

### **DIFERENCIAL**

Possui diferenciais como práticas sustentáveis e preço baixo, porém não evidenciados ou percebidos. Devido à alta concorrência, é necessário possuir um posicionamento único, bem definido, com fortes diferenciais.

### **PROTEÇÃO**

O nome e a logotipo atuais são registrados em âmbito legal, porém, possivelmente, passarão por mudanças, logo precisarão de novos registros. Por se tratar de um segmento alimentício “simples”, não há grandes exigências quanto a patentes próprias ou direito autorais.

### **CAPACIDADE DE RESPOSTA**

Apesar de possuir redes sociais, não há uma equipe responsável pelas respostas aos contatos com os clientes. Isso se dar de forma improvisada. A habilidade para responder, tanto virtualmente quanto presencialmente, deveria estar alinhada a promessa da marca, buscando sempre interação.

## **PRESENÇA**

Deveria ter mesma potência da resposta, pois é a partir da presença que são geradas associações positivas na mente do consumidor. A essência do Tigela deveria estar presente em todos os pontos de contato, mas mais ainda são disformes.

## **RELACIONAMENTO**

Um dos atributos mais importantes da empresa, pois sua cultura está fundamentada no atendimento próximo, pessoal e de qualidade, e os relacionamentos se dão a partir dele. Porém, a empresa ainda falha nesse fator. Não há uniformidade no trabalho de pré e pós venda.

## **ENGAJAMENTO**

Precisa ser máximo, pois está interligado ao envolvimento, interação e relacionamento com a marca. No Tigela, o público fiel, engajado, ainda é muito restrito. Há uma grande parte, que só usufruem unicamente dos benefícios funcionais da açaiteria, como o sabor e o preço baixo dos alimentos.

## **CREDIBILIDADE**

O Tigela tem credibilidade com uma parte restrita dos clientes, como por exemplo, os que frequentam o local há anos. Já o grande fluxo com é estimulado a acreditar no que a marca diz.

## **RELEVÂNCIA**

Possui benefícios relevantes, como as práticas ecológicas, porém o público não é estimulado a atentar para isso. Logo o que é relevante enfraquece.

## **CLAREZA**

Deveria ter o máximo de clareza possível em relação ao que representa, ao seu posicionamento, a sua promessa. E apesar de possuir uma razão de existência muito forte e única, o Tigela não comunica de forma clara.

## **AUTENTICIDADE**

Como citado acima, a empresa possui uma verdade interna única, derivada de um propósito pessoal do fundador e atual gestor. A personalidade da marca é uma extensão da personalidade dele. A falha ocorre na tangibilização dessa autenticidade.

## **CONSISTÊNCIA**

A falta de clareza e de definição da autenticidade afetam diretamente o alinhamento dos pontos de contato e a sua consistência. O SIV também não tem uniformidade e consistência.

## **COMPROMISSO**

O nível de compromisso com cliente é mediano. Assume-se os erros e não há reclamações frequentes. Porém o não alinhamento da cultura interna do Tigela afeta diretamente o compromisso com o cliente.

### **4.2.5 Mapeamento dos *stakeholders***

Processo sistemático de coleta e análise de informação sobre os interesses, objetivos e preferências dos interessados para se mapear os riscos e as necessidades do processo de branding do Tigela (Figura 32). Primeiro, determinaram-se todos os interessados que compõem o processo, e os pontos de contato de cada um deles no projeto. Em seguida, descreveu-se as influências positivas e negativa, e quantificou-se os graus de poder e interesse. E, por fim, indicou-se a atitude de cada stakeholder.

Figura 32: Análise dos Stakeholders

### Análise dos stakeholders

Stakeholders	+	-	Poder	Interesse	Atitude
Contador	Planejar bem os custos e lucros do mês	Errar o planejamento financeiro	10	08	Planejar Economizar
Fornecedores	Custo do alimento Entregas no prazo	Atraso na entrega Indisponibilidade no estoque	10	06	Fornecer matéria prima
Cozinheiros	Qualidade da comida	Falta de agilidade no preparo dos pratos	10	08	Cozinhar com agilidade e qualidade
Caixa/gerente	Atendimento ao Cliente	Agilidade do atendimento	10	10	Gerenciar Atender
Designer	Custo do alimento Entregas o prazo	Aumentar custo do serviço Disponibilidade	07	10	Gerar conteúdo visual e verbal
Cliente	Divulgação espontânea Apoio Contato	Desfidelização Irritação	10	07	Divulgar Consumir
Parceiros (Com. Shalom)	Divulgação Eventos diários	Romper parceria	08	06	Divulgar Agregar
Catador de lixo	Fazer coleta seletiva do lixo	Falta de disponibilidade	05	10	Coletar recicláveis

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 4.3 POSICIONAMENTO

O Tigela é açaiteria que caminha no sentido contrário aos padrões já existentes. Uma empresa que tem como foco da estratégia o relacionamento com o cliente, e que, para fortalecê-lo faz uso de uma comida boa e de um ambiente aconchegante.

### 4.3.1 Business Model Canvas

Essa ferramenta foi escolhida como estratégia de sintetizar visualmente a estratégia atual do negócio do Tigela, por meio de processos e sistemas organizacionais. Auxiliou no esclarecimento do posicionamento da empresa e, do seu processo de criação, entrega e captura de valor.

Figura 33: Business Model Canvas do Tigela

## Business Model Canvas

<b>Parcerias</b> Fornecedores Comunidades cristãs Católica Shalom Produtores locais	<b>Atividades Chave</b> Gerenciamento dos pontos de contato Promoções de campanhas mensais	<b>Oferta de valor</b> Promover uma experiência emocional positiva a partir do ambiente aconchegante, comida de qualidade com toque caseiro e atendimento excepcional.	<b>Relacionamento</b> Cartão fidelidade Atendimento pessoal próximo e descontraído. Experiência sensorial na loja	<b>Segmentos de Clientes</b> Famílias, incluindo jovens e dutos que procuram um lugar aconchegante que gostem do clima praiano.
	<b>Recursos</b> Contador Designer/publicitário Equipe de Funcionários (cozinha e caixa) Gerente (proprietário)		<b>Canais</b> Redes Sociais Loja física Boca a boca Fachada da loja	
<b>Estrutura de custos</b>		<b>Fontes de Receita</b>		

Fonte: Adaptado de OSTERWALD, 2008

### 4.3.2 Segmento

O principal alimento oferecido pelo Tigela é o serviço de *self-service* de açaí e cremes de fruta, logo está inserido no segmento de açaiteria. Porém possui também outras opções de alimentos no cardápio, como tapiocas, cuscuz, cafés e *milk-shakes*. A diversidade de produtos classifica a empresa, simultaneamente, como açaiteria e bistrô, tanto que os dois segmentos estão presentes no nome atual da empresa, Tigela Açaí e Bistrô. Essa segunda categoria escolhida baseou-se na definição proposta pelo SEBRAE (2016): “ Em sua forma ‘original’, os bistrôs na França surgiram como pequenos restaurantes, simples de decoração rústica e quase sempre comandados por uma família. Com um cardápio pequeno ofereciam pratos tradicionais da cozinha francesa, em porções fartas e baratas”. O Tigela comporta-se como uma versão brasileira adaptada, dispondo do preparo de comidas tipicamente

nordestinas, como tapioca com queijo coalho e carne sol, e cuscuz. O conceito de bistrô também qualifica pequenos restaurantes com ambiente acolhedor, qualidade diferenciada dos pratos e atendimento personalizado; três pilares almejados pelo Tigela.

A empresa não classifica o tipo comida como foco central, e sim como parte da experiência completa vivida na loja, incluindo as relações entre os próprios clientes. Logo, o Tigela pode optar por desenvolver e fortalecer os dois segmentos, isoladamente ou simultaneamente, tendo em mente o seu propósito enquanto marca, e o seu público-alvo.

#### **4.3.3 Público-alvo**

O perfil do consumidor atual do Tigela está bem próximo do que seria o público idealizado pela empresa. Assemelha-se a uma família composta por pessoas de diferentes cores, gêneros, raças, crenças e idades. O discurso do Tigela direciona-se para os jovens, já que a maioria da sua clientela é composta por pessoas de quinze a trinta anos, porém atinge também outros grupos. Com características diversas o público é composto por surfistas, idosos, cristãos (frequentadores da Comunidade Shalom, comunidade católica localizada próximo a açaiteria) e famílias.

A partir de uma entrevista com o gestor, tornou-se possível perceber que a empresa não tinha um público-alvo, ou seja, inicialmente ela não direcionava a sua entrega a um grupo homogêneo específico. A formação desse atributo se deu a partir do perfil dos clientes que mais frequentavam a açaiteria, no caso, famílias, surfistas, jovens, grupos de idosos, membros de comunidade cristãs localizadas próximas. Quanto a classe social, contempla de A à C, pois possui preços acessíveis, comparado aos concorrentes de mesmo contexto.

#### **4.3.4 Arquitetura da Marca**

A arquitetura da marca é monolítica, pois só possui uma única marca, monomarca registrada como Tigela Açaí e Bistrô, e não apresenta submarcas ou extensões. Segundo Sebastiany (2016) as empresas de pequeno porte devem evitar extensões, pois aumentam a demanda de trabalho e dificultam sua gestão.

#### **4.3.5 Modelo de Gestão da marca**

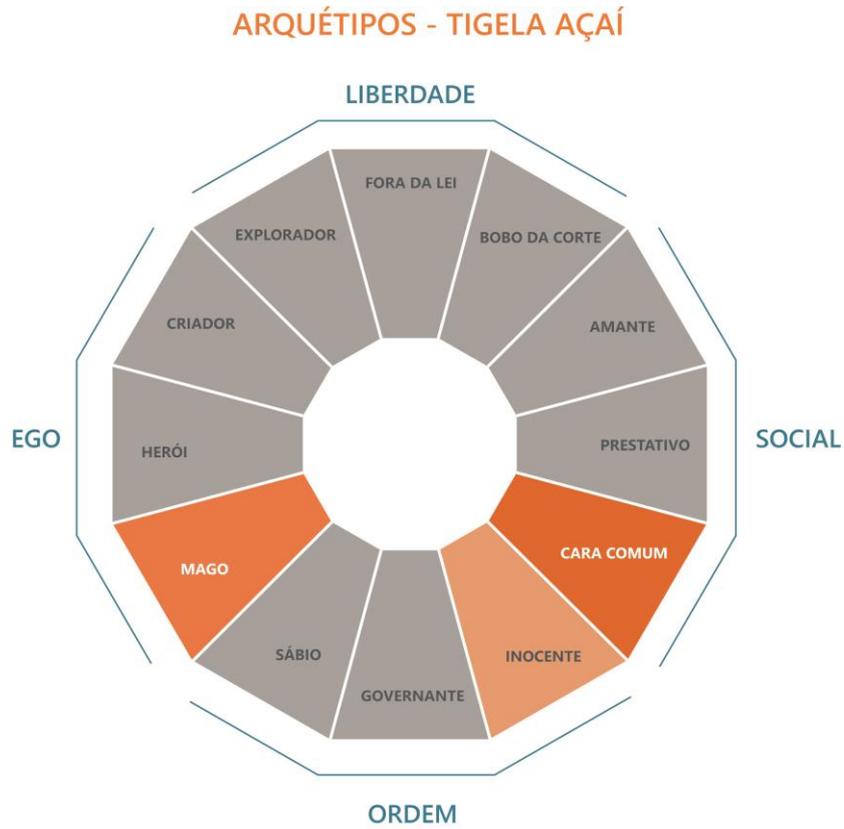
O modelo de gestão do Tigela é baseado na experiência, pois preocupa-se em como o consumidor se sente ao interagir com a marca, a partir da gestão dos pontos de contato, das experiências de consumo e do atendimento. As estratégias estão todas intencionadas para fidelizar o cliente por experiências no momento de pré-venda, venda/consumo e pós vendo. Esses ativos tangíveis estão alinhados com identidade e essência da marca e influenciam na construção da imagem do Tigela na mente do cliente.

### **4.4 Personalidade**

#### **4.4.1 Arquétipos da marca**

Dentre todos os arquétipos descritos anteriormente na fundamentação teórica, o Tigela identifica-se com o cara comum, o mago e o inocente.

Figura 34: Arquétipos da marca do Tigela



- Inocente: a personalidade da empresa tem ressonância esse arquétipo, ou seja, uma fraca identificação, pois está relacionado apenas ao apelo nostálgico, à vivência dos valores fundamentais e dos prazeres relacionada a alguns aspectos como influenciar uma transformação nas pessoas a partir do (mágicos), tornar os sonhos possíveis e desenvolver uma visão e vivê-la.
- Cara comum: esse arquétipo melhor representa o Tigela Açaí, pois uma das principais características é a virtualidade de ser igual as outras pessoas e se conectar a elas, e um dos pilares da empresa é a proximidade com o cliente.

#### 4.4.2 Persona da marca

A persona do Tigela é simbolizada não só por uma pessoa, mas por uma família de classe média que ama estar reunida em uma casa de praia aproveitando os bons momentos. É uma família cristã católica, que possui hábitos ecologicamente

corretos, é *pet friendly* (do inglês, amigo dos animais de estimação) e gosta de comer bem. Gerou-se um conjunto de personas, para cada membro dessa família.

- Marcos (Pai): 46 anos, adora viajar e fazer caminhadas na orla da praia. É o responsável pela coleta seletiva da casa.
- Ana (Mãe): 49 anos, adora reunir a família para jogar mímica e ver filme no sofá. É membro da Comunidade Católica Shalom.
- Terezinha (Vó): 65 anos, viúva, adora sair para encontrar as amigas em cafés espalhados pela cidade.
- Lucas (Filho): 28 anos, surfista, viciado em açaí, seu hábito favorito é surfar, ao menos um dia da semana.
- Larissa (Filha): 18 anos, seu principal meio de transporte é uma bicicleta.
- Caju (pet): é a cachorra da família. Sua raça é dálmata.
- Café (pet): é o gato que foi adotado pela família.

#### **4.4.3 Tom de voz**

O tom de voz do Tigela é próximo de uma conversa entre amigos, ou de filho para mãe. É informal, bem humorado e íntimo, trazendo a sensação de proximidade e afinidade com o cliente, de modo que o mesmo se identifique com a marca. Utiliza, periodicamente, gírias regionais e dialetos em inglês de fácil como estratégia de descontração.

#### **4.4.4 Promessa**

Como descrito anteriormente na fundamentação, a promessa da marca é o que a marca se compromete a entregar para o cliente, sua proposta de valor. O Tigela oferece uma experiência sensorial positiva a partir do ambiente aconchegante, comida de qualidade com toque caseiro e, atendimento excepcional.

#### **4.4.6 Propósito**

Incentivar as pessoas a se desconectarem do ritmo frenético da cidade para vivenciar o momento presente de uma forma simples, não tecnológica. Proporcionar

uma experiência afetiva em um lugar aconchegante, a partir do consumo de uma comida de qualidade e de um atendimento primoroso.

#### **4.4.7 Missão**

Promover encontros que unem pessoas num lugar aconchegante, utilizando a comida (açai e lanches) como meio. E, a partir do bom atendimento, contagiar as pessoas com os valores cristãos do Tigela Açai, de forma sutil. Dessa forma, propagar o amor e valorizar a vida de cada pessoa e o momento presente.

#### **4.4.8 Visão**

Torna-se um lugar que contagia a maioria dos clientes com sua essência, a partir de um atendimento próximo e personalizado, e que proporciona experiências ricas em detalhes. Possuir uma cultura interna fortalecida, para que os funcionários sejam canal transmissor e que vivenciem o propósito do Tigela Açai.

#### **4.4.9 Valores**

- Atendimento qualificado, pessoal e descontraído
- Proximidade com o cliente, relação de amizade
- Consciência ecológica
- Cristianismo
- Viver cada momento e valorizá-lo
- Família

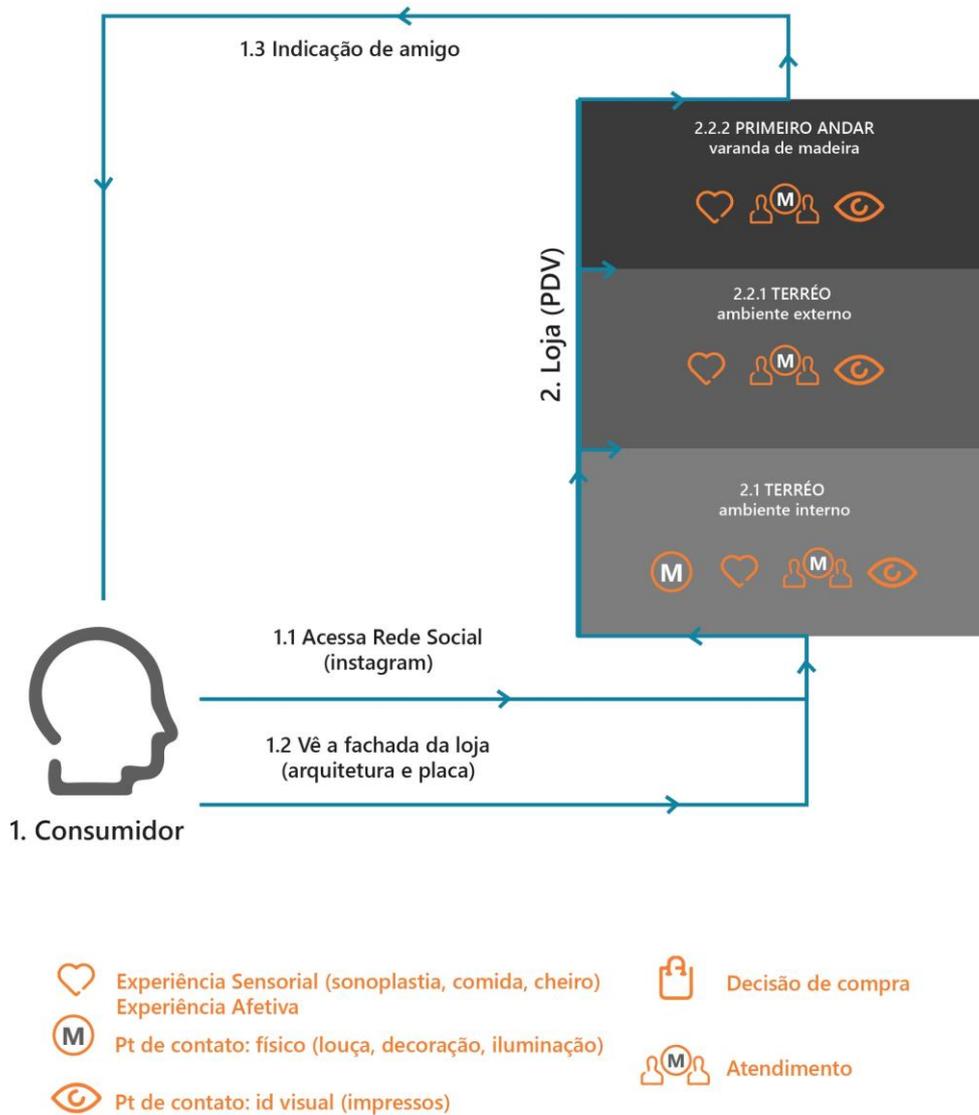
#### **4.4.10 Essência**

Contagiar as pessoas de uma felicidade simples.

#### **4.4.11 Pontos de contato**

A partir de visitas técnicas ao ponto de venda (loja) e entrevistas com os clientes (anexo x) foi possível mapear os pontos de contato baseado na jornada do consumidor (Figura 35). Tendo como base essa tradução visual do mapa dos pontos fez-se uma análise detalhada de cada um.

Figura 35: Pontos de contato baseado na jornada do consumidor



Fonte: Elaborado pelo autor.

## 1.PRIMEIRO CONTADO:

### 1.1 Acesso ao Instagram

- Id. visual e id. verbal (tom de voz)
- Atendimento (resposta e interação)

### 1.2 Visualização da fachada:

- Arquitetura e placa (Id visual)

### 1.3 Indicação de Amigo:

-Divulgação “Boca a Boca”

## **2. IDA À LOJA (PDV)**

2.1 Ambiente Interno no térreo (Onde acontece decisão e efetivação da compra, geralmente é o primeiro ambiente) :

- Atendimento no Caixa
- Utensílios (louça em geral) e Embalagem
- *Self-service* de açaí e cremes
- Decoração e iluminação do ambiente
- Experiência sensorial (sonoplastia)
- Id visual: impressos (cardápio, cartão fidelidade e ficha de controle de pedido)

2.2 e 2.3 Ambiente Externo no térreo e Varanda de madeira:

- Atendimento (recebimento da comida)
- Id visual (fardamento dos funcionários)
- Experiência sensorial (comer: visão, olfato, tato e paladar)
- Decoração e iluminação do ambiente
- Sonoplastia

Após o mapeamento analisou-se detalhadamente os principais pontos de contato. Quando avaliados de forma isoladas, alguns pontos são bem projetados, porém quando comparado com o todo é perceptível que não há um sistema de gerenciamento, não há unidade entre eles.

### **Análise do sistema de Identidade Visual e Verbal**

Enquanto o cardápio atual da açaiteria (Figura 36) se aproxima dos conceitos de descontração e jovialidade (tom de voz descontraído e cores divertidas) o logotipo atual (Figura 37) segue uma linha contrária, utilizando estética rígida com tipografia grosseira. Já a comanda numerada, cartão de controle de consumo usado pelo cliente, escolhe uma terceira estética genérica, sem trabalho de design gráfico (Figura 38)

Figura 36: Logotipo atual



Fonte: Acervo do proprietário

Figura 37: Ficha de pedido



Fonte: Autor

Figura 38: Cardápio atual do Tigela

**pra SER FELIZ**

Vai bem com fudo

**Sanduiches**

Sanduíche Natural (diversos sabores)	R\$ 6,00
Gastrô <small>feito pelo chef</small>	R\$ 9,00

**Tapiocas**

Tradicional	R\$ 3,50
Queijo	R\$ 4,50
Mista	R\$ 6,00
Frango	R\$ 8,00
Carne de sol	R\$ 9,00
Carne de sol + queijo <small>no requeijão</small>	R\$ 10,00
Frango + queijo <small>no requeijão</small>	R\$ 9,00
Crocante	R\$ 8,50
Crocante + frango	R\$ 10,00
Crocante + carne de sol	R\$ 11,00

**Adicionais**

Ovo	R\$ 1,50
Requeijão	R\$ 2,00

**Cuscuz**

Tradicional	R\$ 3,50
Requeijão	R\$ 5,00
Queijo	R\$ 6,00
Misto	R\$ 7,00
Carne de sol	R\$ 7,00
Carne de sol + queijo <small>no requeijão</small>	R\$ 8,00

**Adicional**

Ovo	R\$ 1,50
-----	----------

**Sucos**

Acerola	R\$ 4,00
Manga	
Goiaba	
Cajá	R\$ 5,00
Maracujá	
Graviola	
Morango	
Uva	+ leite (R\$ 4,00)

**Milk Shakes**

Ovomaltine <small>voom!</small>	R\$ 8,50
Chocolate	
Morango	
Flocos	
Paçoquita	

**Agua**

Sem gás	R\$ 2,00
Com gás	R\$ 2,50

**Aquece o coração**

Café filtrado	R\$ 2,50
Café com leite	R\$ 3,50
Expresso pq	R\$ 3,00
Expresso gr	R\$ 4,00
Cappucino	R\$ 5,00

**Embalagem para viagem R\$ 1,00**

Rua Torres Câmara - 770, Aldeota Tigela @tigelaacai @tigelaacai 98692-6505

Fonte: Acervo do proprietário

## Web

A única rede social da empresa é o Instagram (Figura 39), aplicativo/plataforma de compartilhamento de fotos do google. Apesar de as publicações serem harmônicas e coesas entre si, não há constância de atividades na plataforma. O atendimento e interação com os clientes se torna inconsistente.

Figura 39: Instagram do Tigela



Fonte: Instagram

### Ambiente (Decoração, Iluminação e Fachada)

Basicamente, todos elementos relacionados a ambientação do ponto de venda estão alinhados ao posicionamento e personalidade da marca. Tigela se apropriou da estrutura física externa e interna do imóvel no qual a açaiteria funciona. A estrutura externa foi basicamente conservada, porém construiu-se na fachada da casa uma espécie de “varanda” de madeira, ou primeiro andar (Figura 40), comprometendo um pouco a estética da loja, a primeira vista. Não há placa identificando o local. Alguns cômodos, como os banheiros foram preservados e os elementos estruturais, como os azulejos do banheiro (Figura 41), conferem uma estética *vintage* a açaiteria.

Figura 40: Fachada da loja



Fonte: Autor

Figura 41: Banheiro da loja



Fonte: Autor

As cores principais utilizadas são o azul (e variações de tons), presente na pintura das paredes, e o amarelo, presente tanto nos detalhes, como grades e piso do estacionamento, quanto na iluminação. Além das cores, três elementos de textura marcante se destacam na decoração: a madeira presente em quase todos os móveis e objetos de decoração (figura X), a palha usada como papel de parede do ambiente

interno (Figura X), e as várias plantas naturais espalhadas pelo PDV (trepadeira da fachada e mudas em vasos (Figura X)

A loja divide-se em três ambientes: a parte interna e a parte externa do térreo, e o primeiro andar, respectivamente, do nível mais alto de importância ao mais baixo. O ambiente mais importante é o interno, pois é onde se realiza o pedido e pagamento da comida dos pratos da cozinha, e onde é oferecido o *self-service* de açaí. É nesse ambiente que o cliente tem o primeiro contato com o atendimento relacionado à compra.

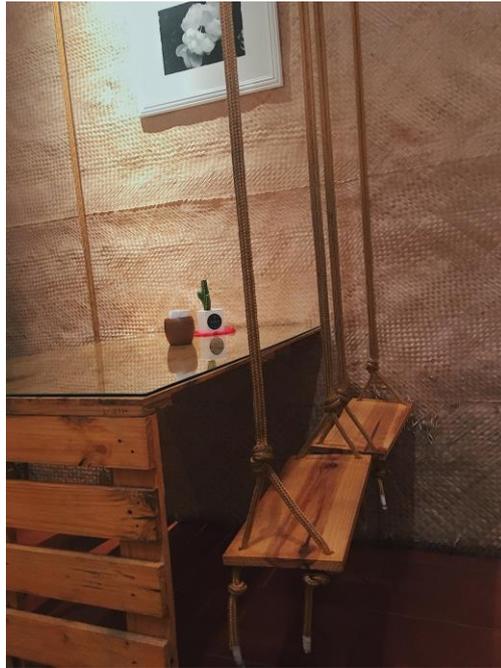
Dentre os componentes da decoração, destacam-se três que traduzem bem a personalidade o Tigela. O primeiro deles é o balanço de madeira, no lugar de cadeiras (Figuras 42 e 43). O uso desses balanços proporciona experiência nostalgia, como uma “volta à infância”. Ainda no mesmo ambiente, uma prancha de surf é utilizada como objeto decorativo (Figura 44) que atribui a loja um clima praiano. E, por fim, a maçaneta da porta principal da loja, que foi feita com a parte de rodinhas de um skate (Figura 45).

Figura 42: Ambiente interno da loja.



Fonte: Autor

Figura 43: Detalhe do assento de balanço



Fonte: autor

Figura 44: Ambiente interno da loja



Fonte: autor

Figura 45: Detalhe da maçaneta



Fonte: autor

A estética rústica dos móveis reforça o conceito de simplicidade e proximidade defendidos pelo Tigela.

### **Atendimento**

É um dos pilares do Tigela, pois é a partir dele que se constrói a relação da empresa com o cliente. O atendimento precisa ter qualidade e ser próximo, quase pessoal, mas para isso é necessária uma equipe disposta a compreender e a transmitir com eficiência a cultura interna da empresa. No entanto, o atendimento atual da empresa não condiz com o desejado, é frio e profissional. O relacionamento com cliente se restringe a compra e venda, não há interação proximal.

No ponto de venda, o atendimento acontece quase que exclusivamente no momento da compra, pois o cliente precisa estar em contato com um funcionário, o caixa, para fazer o pedido ou pagar o que foi consumido no *selfie-service*. Portanto, o funcionário que estiver nessa posição não desempenha apenas a função de operador de caixa, mas também de recepcionista e vendedor.

## Comida (Louça/ Embalagem)

As comidas oferecidas no cardápio são servidas em louças simples, pratos e xícaras brancas, facilmente encontradas no mercado (Figura 46). Já no *self-service* há dois tipos de recipiente, uma tigela de plástico translúcido (Figura 47) e opções para viagem, como copos descartáveis e embalagem de isopor de diversos tamanhos, ambas sem identificação, assinatura do Tigela. A ausência de qualquer elemento gráfico ou de design de produto nos utensílios e embalagens enfraquece a pregnância da marca na mente do consumidor.

Figura 46: Prato utilizado para servir as opções salgadas do cardápio (cuscuz e tapioca)



Fonte: autor

Figura 47: Tigela utilizada no self-service



Fonte: autor

## 5 REBRANDING

Tendo como base levantamento realizado no estudo de caso, esse último momento da pesquisa descreve o desenvolvimento do *rebranding* da microempresa Tigela Açai e Bistrô, pensado a partir das estratégias de design.

### 5.1 Reposicionamento da marca

O posicionamento de marca do Tigela era amplo e dava margem para diversos caminhos de abordagem. Isso fez com que a tangibilização das estratégias de marca não possuísse consistência e nem unicidade, portanto conduziu a imagem da marca ao lugar comum, sem personalidade. Apesar disso, existia uma forte intenção de diferenciação de mercado, principalmente na rusticidade da decoração e arquitetura da loja. Os elementos de decoração, como a prancha suspensa na área interna, a cor azul da loja, e a iluminação amarelada, instauraram uma atmosfera praiana, mesmo sem o conceito fazer parte do posicionamento. Outro fator que redirecionou a personalidade da açaiteria foi a estrutura de casa pertencente a loja, que qualificou o ambiente como íntimo, caseiro e familiar.

Mesmo esses conceitos existindo de forma espontânea, eles não estão inscritos na atual gestão de marca do Tigela, ou seja, não possuem unidade com os outros pontos de contato, também muito importantes. O consumidor passou a ser seduzido, principalmente pelos benefícios funcionais de preço baixo e qualidade do açai, fragilizando o processo de fidelização. Por isso, foi proposto o alinhamento e esclarecimento do real posicionamento da empresa.

No reposicionamento proposto para a microempresa Tigela Açai e Bistrô, os conceitos descritos acima foram explorados primeiro individualmente e considerou-os características da personalidade da marca. O conceito “caseiro” foi explorado tanto no sentido literal, na ambientação e arquitetura da loja, quanto nos ativos intangíveis da empresa, como a identidade verbal. O Tigela deixaria de ser uma simples açaiteria e assumiria uma postura organizacional de casa, podendo adaptar-se a outros segmentos alimentícios, para além do açai. Os “moradores” seriam os *stakeholders* (os funcionários, fornecedores e clientes), logo a relação tradicional de compra e venda, o formato engessado de atendimento precisa ser modificado.

Já o conceito “praiano” foi somado ao conceito descrito acima, transformando-se no conceito-chave, “casa de praia”. Este agregaria a ideia de um ambiente leve,

aconchegante, isolado do ritmo frenético da cidade. Um lugar de celebração e encontros informais com os amigos e a família. Essa mudança estaria alinhada com o propósito da marca, de proporcionar experiências afetivas.

Outra mudança se deu do nome “Tigela Açai e Bistrô” alterado para apenas “Tigela” com *tagline* “casa & bistrô”. A retirada da palavra “açai” foi resultado da estratégia de segmentação da empresa, que vai além mercado de açai, explorando ainda mais o segmento de bistrô. Seriam oferecidas mais opções de alimentos quentes, como crepe, sanduíches, e uma gama maior de tipos de bebidas não alcoólicas, principalmente café.

### **Manifesto da Marca**

“Somos uma açaiteria e bistrô em forma de casa, e queremos contagiar as pessoas de um sentimento bom, por meio de uma comida deliciosa e de um ambiente agradavelmente familiar. Trouxemos a praia pra dentro de casa. E queremos fazer as pessoas se desconectarem do ritmo frenético da cidade para vivenciar o momento presente de uma forma simples, não tecnológica. Pra isso, prometemos açai geladinho e cremoso pra comer a qualquer hora, ou, aquela tapioca com gostinho de casa de vó e café quentinho pra aquecer o coração.

VIVA OS MOMENTOS ÚNICOS!!”

### **5.2 Proposta de redesign da marca**

O alinhamento dos pontos de contato com o novo posicionamento incluiu estratégias de design, como o redesign do logo e de todo o sistema de identidade visual do Tigela. Desenvolveu-se uma proposta da nova marca alinhando-a aos conceitos praiano, jovem, descontraído, artesanal e leve. A clareza e simplicidade da marca facilita o processo de memorização e associação, e estreita a relação com o consumidor. O *lettering* da palavra *tigela* foi colocado como uma assinatura ou um carimbo, semelhante ao traço manual, cursivo, de uma pessoa, “humanizando” a marca. A paleta de cores traz a relação do sol e do mar, e também são as cores predominantes na loja. Já as texturas aplicadas no círculo e no fundo remetem a rusticidade e organicidade presentes em diversos elementos decorativos.

Figura 48: Assinatura da nova marca do Tigela



Fonte: Elaborada pelo autor

### 5.3 Pontos de contato

O planejamento dos novos pontos de contato foi gerado a partir da aplicação da ferramenta Pirâmide dos Pontos de Contato (BEDENDO, 21015) conceituada anteriormente na fundamentação teórica. O conceito-chave “casa é onde seu coração está” foi extraído da essência da marca.

No segundo momento, foram definidas abordagens, ambas alinhadas a identidade da marca. A primeira consiste em criar um relacionamento íntimo com consumidor, fazendo-o se sentir parte da casa Tigela. Uma das ações desenvolvidas é a reformulação do “cartão fidelidade”, estratégia bastante utilizada pelas açaiterias, como forma de garantir a frequência de consumo de um cliente. Esse sistema de fidelidade beneficia, de alguma forma, o “cliente fiel”, que realiza um número de específico de compras. No caso do Tigela, o qual já possui um sistema de fidelização semelhante ao descrito anteriormente, o consumidor ganha uma porção de açaí, ao atingir uma quantidade de pagamentos específica. No novo sistema, o nome “cartão fidelidade” foi substituído por “entrando pra família”. Ao completar o número de compras necessário o cliente seria fotografado com uma câmera fotográfica analógica de impressão instantânea, Polaroid (figura 49). A foto seria colocada em um painel de fotos dos clientes, projetado numa parede da loja chamada de “parede de fotos da família”. A figura 50 foi uma das inspirações de como o painel poderia ser feito.

Figura 49: Tipo de foto seria utilizada na câmera analógica



Fonte: Pinterest

Figura 50: Inspiração de painel para a parede das fotos de família



Fonte: Pinterest

A segunda ação consiste em criar *lounges* com mobiliários e objetos de decoração de uma casa, como sofás e mesa de centro, como estratégia de

ambientação caseira e intimista. A inspiração partiu do conceito da cafeteria fictícia do seriado norte-americano “*Friends*”, na qual o conceito de casa é abordado no sentido literal. A decoração do *Central Perk* era feita com moveis usados, em uma disposição comum aos ambientes reais considerados lar (Figuras 51 e 52). O Tigela se apropriaria desse conceito literal de “casa”, porém seguindo a estética rustica e simples, já presente nos móveis da loja.

Figura 51: Cenário da cafeteria Central Perk



Fonte: Warner Bros

Figura 52: Cena da série televisiva *Friends*



Fonte: Warner Bros

A segunda abordagem, ainda vinculada ao conceito-chave “casa é onde seu coração está” aborda o consumidor pela experiência sensorial vividas na praia, mesmo estando no meio da cidade. As ações abrangem desde o projeto de um ambiente novo às músicas ambiente, tendo como inspiração a loja Casa de Sal, localizada em Fortaleza, a qual possui areia de praia sobre o piso (Figuras 53 e 54).

Figura 53: Casa de Sal



Fonte: Revista Voz

Figura 54: Casa de Sal



Fonte: Revista Voz

A ação seguiria o mesmo conceito da Casa de Sal, e faria uso de um espaço que existe nos fundos da loja do Tigela, uma espécie de quintal que está desativado. A ideia é “trazer a praia pra dentro de casa” para cliente colocar o pé na areia, enquanto toma um açaí gelado. Como parte da ação foi proposta uma intervenção no corredor de passagem que leva ao quintal, seria feito *lettering* ilustrado da frase “o quintal vai virar mar...” fazendo alusão ao livro O sertão vai virar mar de Moacyr Scliar. Abaixo, um esboço do projeto do corredor (Figura 55)

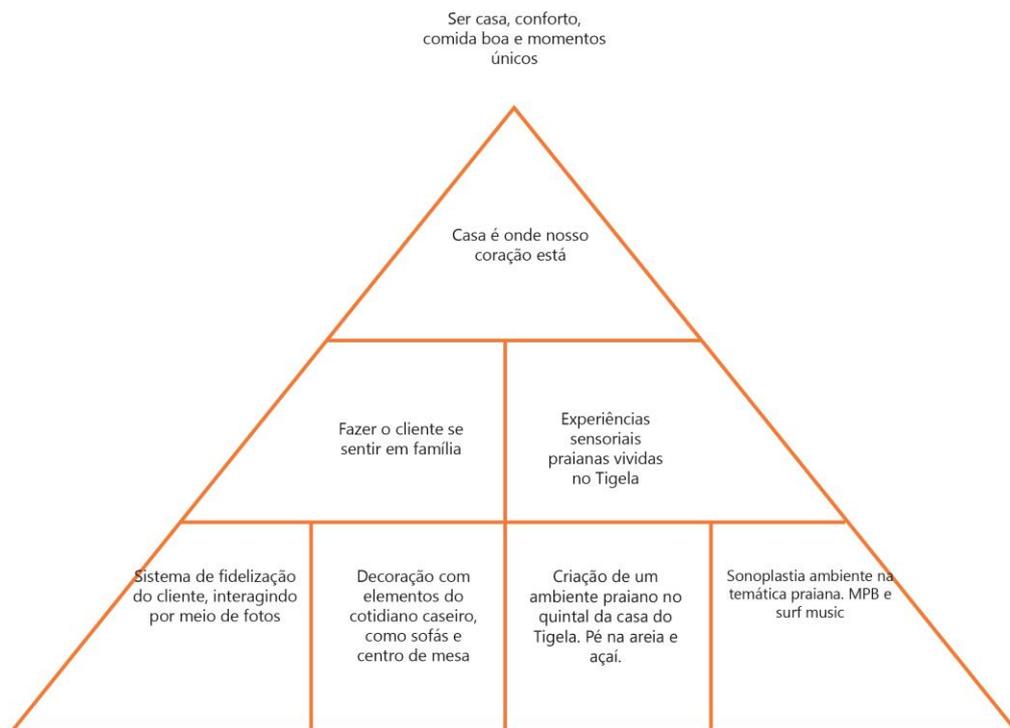
Figura 55: Esboço da intervenção na parede do corredor.



Fonte: Elaborado pelo Autor

Por fim, a síntese visual desse processo de elaboração e gestão dos novos pontos de contato do Tigela (Figura 56)

Figura 56: Pirâmide dos Pontos de Contato



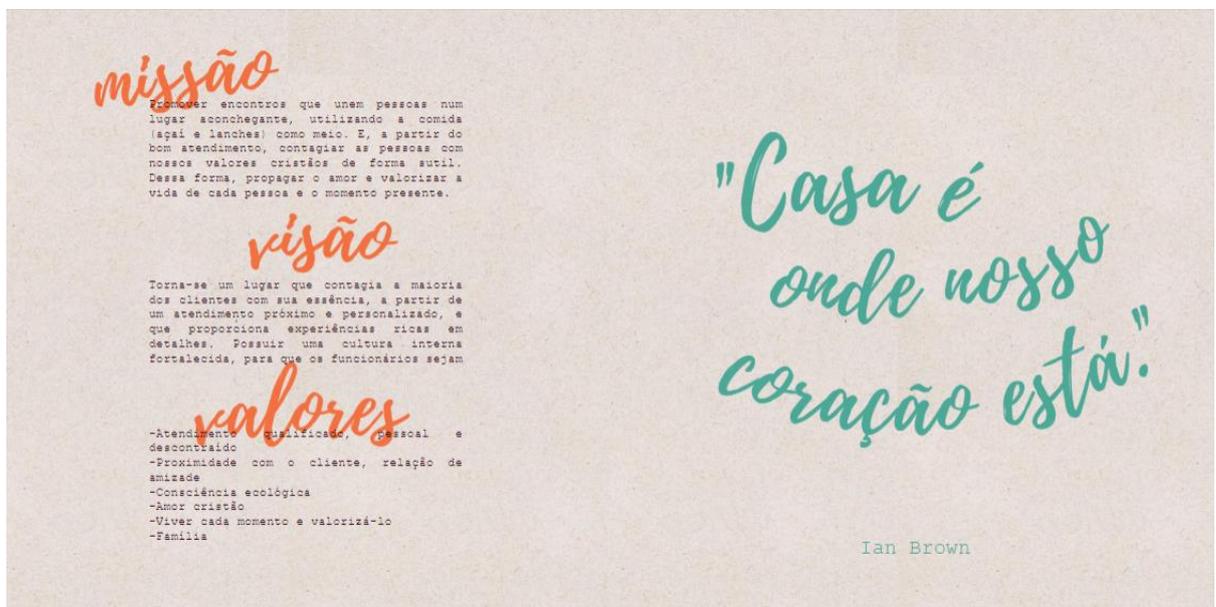
Fonte: Adaptado de SEBASTIANY, 2015. (Elaborado pelo Autor)

## 5.4 Estudo experimental do Brandbook

O Brandbook ou livro de marca é aquele que reúne em si todas as premissas necessárias para expressar uma marca, seu significado, sua identidade visual, etc. Segundo Wheeler (2008), os livros de marca “inspiram, educam e constroem a consciência de marca”, sendo importantes ferramentas para organizar como conteúdo todo o resultado da construção da identidade de marca. Com esse intuito, realizou-se um estudo experimental do livro da nova marca do Tigela Casa e Bistrô, para explorar a identidade e como se manifesta visualmente.

O livro foi publicado online na plataforma Issu.com, e pode ser acessado pelo link <https://issuu.com/andreximenesm/docs/brandbook>.

Figura 57: Brandbook do Tigela.



Fonte: Autor.

Figura 58: Brandbook do Tigela.



Fonte: Autor.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base em levantamento de dados documentais e bibliográficos, possibilitou-se a contextualização da pesquisa e a delimitação dos temas a serem estudados. A partir disso, pôde-se elaborar a pergunta de pesquisa, a hipótese, os objetivos e a justificativa do trabalho. A relevância dos micro e pequenos negócios no cenário econômico nacional foi constatada a partir de dados estatísticos que atestam o crescimento considerável do número de organizações com esse porte. Dentro dos modelos de negócios existentes, a gestão de marca foi escolhida para ser o modelo de gestão do Tigela Açaí, mudando do eixo tático para o estratégico, das promoções de venda de curto prazo para medidas de *branding* de longo prazo.

No estudo de caso realizado foi possível construir a plataforma da marca, e identificar e organizar a identidade da microempresa. Aplicadas ferramentas de branding foi possível obter diagnósticos precisos, como a inconsistência do posicionamento, e a falta de unicidade do sistema de identidade visual. Baseado nisso, foi pensado um reposicionamento para o Tigela que não tinha o segmento de açaí como foco principal da gestão. A partir das análises percebeu-se que o diferencial do Tigela estava descrito na sua essência e no seu propósito. Com base nisso, foram projetadas estratégias de design focadas na experiência do consumidor, desde o primeiro contato com a marca à sua fidelização.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David. **Criando e administrando marcas de sucesso**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 1996.

AAKER, David. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007. 344p.

AAKER, David. **On Branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas**/ David Aaker ; tradução Francisco Araújo da Costa ; revisão técnica: Genaro Viana Galli, - Porto Alegre : Bookman, 2015

ABA. Disponível em: <<http://www.aba.com.br/wp-content/uploads/content/7868949d15ee144fdf70f30c5a695e22.pdf>> Acesso em: 22 de Janeiro de 2018

ANDREWS, Kenneth Richmond. **The concept of corporate strategy**. R.D. Irwin. 1980. Michigan

ABRASEL. **Associação Brasileira de Bares e Restaurantes**: Em ano difícil, franquias de alimentação saudável prosperam. Disponível em <<http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/4002-111215-em-ano-dificil-franquias-de-alimentacao-saudavel-prosperam.html>> Acesso em 04 de junho 2017

BATET, Mark. **O significado da marca**: como as marcas ganham vida na mente dos consumidores/ Mark Batey; tradução Gabriel Zide Neto. — Rio de Janeiro: Best Business, 2010.

BEDENDO, Marcos. **Branding para Empreendedores**. 1ª ed; M. Books, 2015.

CD PARÁ. **Açaí** disponível em <[http://www.cdpara.pa.gov.br/flora\\_acai.php](http://www.cdpara.pa.gov.br/flora_acai.php)> Acesso em 04 de maio 2018

FREEMAN, Edward. **Strategic Management: A stakeholder approach**. Pitman, 1984.

HEALEY, Matthew. **O que é branding?** Barcelona; Gustavo Gili, 2009

IBPT - Instituto Nacional de Propriedade Industrial. PPI- **Pesquisa em Propriedade Industrial**. Disponível em <<https://gru.inpi.gov.br/pPI/>> Acesso em 06 de junho 2017

KELLER, Kevin Lane. **Gestão estratégica de marcas** / Kevin Lane Keller, Marcos Machado ; tradução Arlete Simille Marques. – São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2006

TOMIYA, Eduardo Heiji. **Branding analítico: métodos quantitativos para gestão da marca**/ Eduardo Heiji Tomiya. - - São Paulo: Atlas, 2014.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** - 5ª Edição. Editora Atlas 1998.

KAPFERER, Jean-Noël. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. 3ª. Edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KAPFERER, Jean-Noel. **Strategic Brand Management**. 4. ed. 2008.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

NEUMEIER, Marty. **The Brand Gap= O abismo da marca: como construir a ponte entre a estratégia e o design**/ Marty Neumeier ; tradução Cynthia Azevedo. – 2.ed. – Porto Alegre : Bookman, 2008.

208p. ;21cm

NASCIMENTO, Augusto; LAUTERBORN, Robert. **Os 4 Es de marketing e branding: a evolução de conceitos e contextos até a Era da marca como ativo intangível** / Augusto Nascimento , Robert Lauterborn . – Rio de Janeiro : Elsevier, 2007

OSTERWALDER; Alexander. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários** f Alexander Osterwalder, Yves Pigncur. Rio de Janeiro, RJ : Alta Books, 2011. 300p.il

OLINS, W. **Corporate identity – making business strategy visible through design.** Boston: Harvard Business School Press. 1990

OLINS, W. **Wally Olins On Brand.** Londres: Thames & Hudson Ltd.2003

O POVO. **Explosão do consumo de açaí impulsiona negócios no Ceará.** Disponível em: <<https://www.opovo.com.br/jornal/dom/2017/08/explosao-do-consumo-de-acai-impulsiona-negocios-no-ceara.html>> Acesso em: 22 de setembro

PEÓN, Maria Luíza. **Sistema de Identidade Visual.** Rio de Janeiro: 2AB, 2003.

PEARSON, Carol S.; MARK, Margaret. **O Herói e o Fora da Lei.** Editora Cultrix. 1. ed. Brasil; 2012

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. **50 Gurus Para o Século XXI.** 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SEBRAE. **O que é um modelo de negócio.** disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/startup-entenda-o-que-e-modelo-de-negocios,5b3bb2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em 12 de fevereiro de 2018.

SEBRAE. **Como montar uma loja de açaí.** disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-loja-de-acai,60397a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>

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

TYBOUT, A. M.; CARPENTER, G. S. **Criação e gestão de marcas.** In: IACOBUCCI, D. (Os desafios do marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management. São Paulo: Futura, 2001.

TRIBUNA CEARÁ. **Estabelecimentos de Fortaleza apostam em combinações de açaí fora do comum .** Disponível em <<http://tribunadoceara.uol.com.br/diversao/gastronomia/estabelecimentos-de-fortaleza-apostam-em-combinacoes-de-acai-fora-do-comum/>> Acesso em 12 de agosto de 2017

TRIBUNA CEARÁ. **Especialista alerta sobre risco de mercado com expansão de pontos de açaí em Fortaleza.** Disponível em: <<http://tribunadoceara.uol.com.br/noticias/negocios/especialista-alerta-sobre-risco-de-mercado-com-expansao-de-pontos-de-acai-em-fortaleza/>>

TRIP ADVISOR. **Lojas de açaí em Fortaleza.** Disponível em: <<https://www.tripadvisor.com.br/Search?geo=303293&latitude=&longitude=&searchNearby=&pid=3826&redirect=&startTime=1499298516187&uiOrigin=MASTHEAD&q=a%C3%A7a%C3%AD&returnTo=https%253A%202F%20www%2E%20tripadvisor%2E%20com%2E%20br%2F%20Restaurants%2D%20g303293%20Fortaleza%20State%205F%20of%205F%20Ceara%2E%20html&searchSessionId=DE76086E3FD071AF19F18B5997926F1F1499298504224ssid>>

WHEELER, Alina. **Design de Identidade da Marca.** Porto Alegre; Bookman, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES DO TIGELA AÇAÍ

Segue a baixo as perguntas objetiva (múltipla escolha) e discursivas que compuseram o questionário aplicado aos clientes do Tigela Açaí.

1. Primeiro preciso saber qual sua idade. Não se preocupa que não falarei pra ninguém. Haha (**Idade**)
2. Agora podemos começar. Como você conheceu o Tigela?
  - a) Instagram
  - b) Indicação de amigo
  - c) Passei em frente decidi parar
  - d) Por causa de uma ferinha
3. Você acompanha o Instagram do Tigela?
  - a) Sim
  - b) Não
4. Com qual frequência você vai ao Tigela?
  - a) Todo dia
  - b) Semanalmente (no mínimo uma vez por semana, ou mais)
  - c) Mensalmente (no mínimo uma vez por mês, ou mais)
5. O que te faz escolher o Tigela como opção de açaiteria? Marca os dois itens mais importantes.
  - a) Sabor
  - b) Preço
  - c) Ambientação/ Conceito do lugar
  - d) Localização
  - e) O fato de ser *self-service*
  - f) Por ter variedades de comida, além de açaí
6. O que você geralmente consome por lá?
  - a) Somente açaí, ou outros cremes do self-service
  - b) Somente tapioca e/ ou cuscuz (com ou sem bebida)
  - c) Açaí + tapioca/cuscuz

- d) Somente as bebidas (café, milk shake e suco)
- 
- 7. Se o Tigela possuísse serviço de delivery você pediria?
    - a) Sim
    - b) Não
    - c) Talvez
  - 8. Se você pudesse melhorar ou incluir alguma coisa, o que seria?
  - 9. Pra finalizar, escreva a primeira palavra que te vem na cabeça quando você pensa no Tigela...

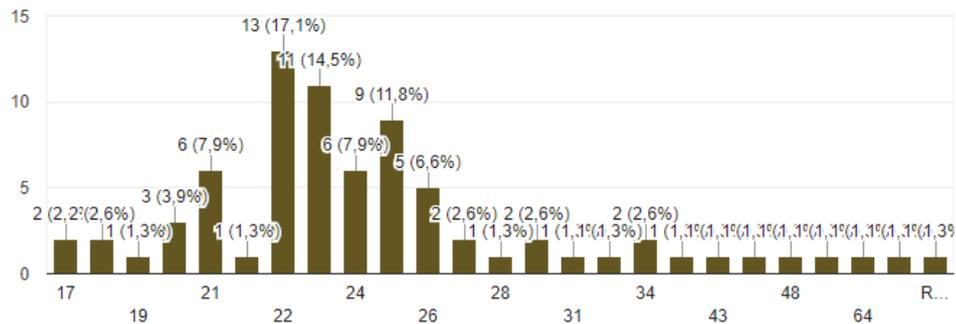
## APÊNDICE B- RESULTADO DA PESQUISA COM OS CLIENTES DO TIGELA AÇÁÍ

Segue resultado da pesquisa quanti-qualitativa realizada com os setenta e seis clientes do Tigela Açáí.

1- A faixa etária mediana está entre 21 e 26 anos.

Primeiro preciso saber qual sua idade. Não se preocupa que não falei pra ninguém. haha

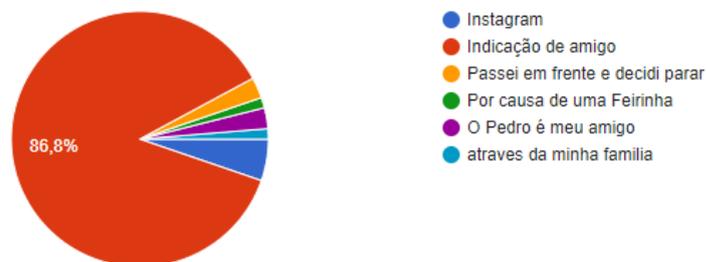
76 respostas



2- Maioria das pessoas conheceu o Tigela por indicação de amigo (88,8%)

Agora podemos começar. Como você conheceu o Tigela?

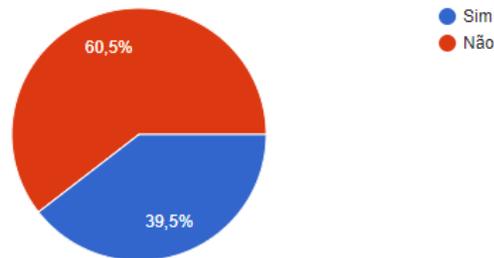
76 respostas



3- 60,5% dos clientes acompanham o perfil da açaiteria no Instagram.

Você acompanha o Instagram do Tigela?

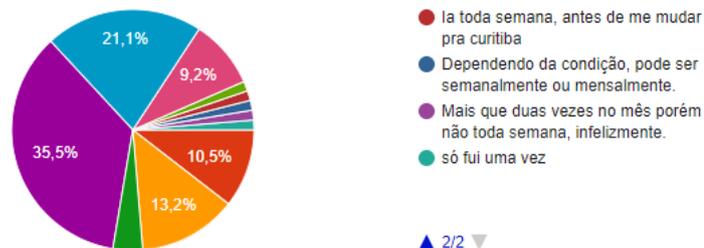
76 respostas



4- A maioria está concentrada na frequência “mais que duas vezes no mês”

Com qual frequência você vai ao Tigela?

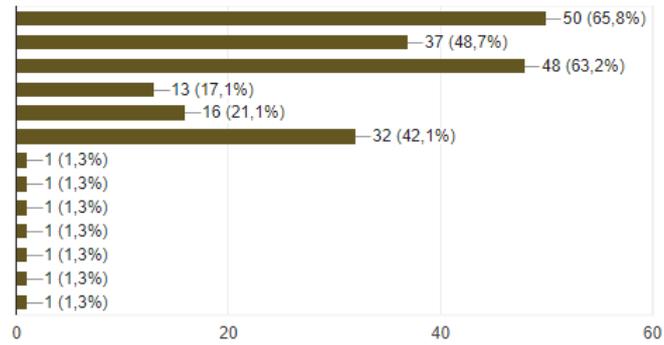
76 respostas



5- Os principais aspectos de escolha são os correspondentes as três primeiras barras superiores: Sabor, Preço e Ambiente/ Conceito do lugar

O que te faz escolher o Tigela como opção de açaiteria? Marca os dois itens mais importantes ;)

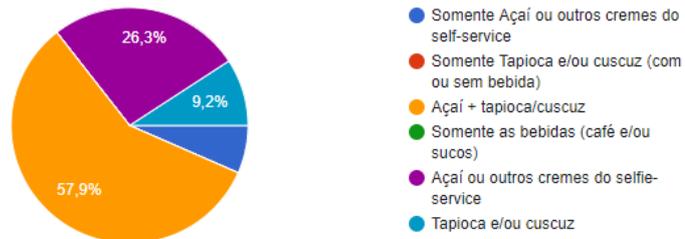
76 respostas



6- O consumo do Tigela, em sua maioria, contempla açai e e outros pratos quentes (Tapioca e Cuscuz).

O que você geralmente consome por lá?

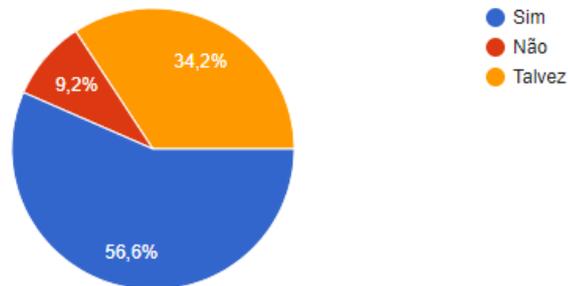
76 respostas



## 7- O serviço de *delivey* é bastante cogitado pelo público

Se o Tigela possuísse serviço de delivery você pediria?

76 respostas



## 8- Dicas de melhorias, descritas pelos clientes

Se você pudesse melhorar ou incluir alguma coisa, o que seria?

33 respostas

Algumas vezes o tratamento é um pouco estranho e já me senti incomodada por querer usar o banheiro, me senti mal instruída e como se me olhassem torto. Talvez tenha sido apenas impressão, mas realmente não gostei.
comida de sao joao, hehe. adoro
Sanduíche natural
Colocaria mais opções vegetarianas no cardápio ;)
Nais agilidade nos caixas. Talvez poder pagar nas mesas.
Delivey da tapioca crocante
Maior espaço para estacionamento
Uma franquia mais próxima de casa.
Diversificar o ambiente com preparação de vários tipos de café.
Aumentar o espaço
Novos sabores de tapioca
Abrir aos dominicos e incluir o deliverv

## 9- Comentários descritos por alguns clientes

Pra finalizar, escreva a primeira palavra que te vem na cabeça quando você pensa no Tigela...

76 respostas

Açaí (5)
Felicidade (3)
Aconchego (2)
Tranquilidade (2)
Açaí (2)
Em Casa (2)
Ninho (2)
amigos
Fica loooooonge kkkk (relativamente, bem localizado, quando se trata de falar de pessoas que moram no bairro de fatima pro lado da aldeota) mas longe da minha casa xD
nordeste / amigos
André Ximenes 😊
Aconchegante

## APÊNDICE C- RESULTADO DA ANÁLISE DOS CONCORRENTES

Segue abaixo o resultado da análise dos concorrentes realizada com base nas escolhas de um grupo de dez consumidores de açaí. Todos os critérios são comparativos ao Tigela.

### 1. Qualidade do Açaí:

- Maria Pitanga (7 pessoas consideraram inferior, 3 pessoas consideraram igual) inferior
- Puro Açaí (1 inferior, 8 igual, 1 superior)
- Menu Açaí (1 inferior, 7 igual, 2 superior)
- Quero + açaí (2 inferior, 8 igual)
- Trevo Açaí (7 igual, 3 superior)
- Santo Açaí (3 inferior, 7 igual)

### 2. Ambiente/ conceito do lugar

- Maria Pitanga (5 pessoas consideraram inferior, 3 pessoas consideraram igual, 2 consideraram superior) inferior
- Puro Açaí (6 inferior, 4 igual) inferior
- Menu Açaí (8 inferior, 2 igual) inferior
- Quero + açaí (1 inferior, 7 igual, 2 superior) igual
- Trevo Açaí (2 igual, 8 superior) superior
- Santo Açaí (6 inferior, 4 igual) inferior