

# **Identidade e imagem da marca: uma análise comparativa em uma empresa do setor de serviços de telecomunicações**

## **Resumo**

Este artigo tem como objetivo geral identificar e analisar as possíveis convergências ou divergências entre a identidade construída pela empresa e a imagem da marca percebida pelos consumidores de uma empresa de serviços de telecomunicações. Para a consecução deste objetivo, foi desenvolvido um trabalho de natureza aplicada, qualitativo e quantitativo, caracterizado como descritivo e exploratório, classificado como estudo de caso único com múltiplas fontes de evidência para a triangulação dos dados (primários e secundários). Foram realizadas três entrevistas com gestores da empresa, além da utilização de dados de documentos e pesquisas anteriores da empresa, e postagens dos consumidores em redes sociais. A partir das análises desenvolvidas com apoio de softwares, foi possível observar e analisar as divergências encontradas entre a identidade e a imagem da marca para a empresa de telecomunicação estudada.

## **Introdução**

A competição, o desenvolvimento da tecnologia e da inovação em uma sociedade altamente interconectada, o perfil dos consumidores, cada vez mais exigentes, e a quantidade crescente de informações disponíveis, vêm fazendo com que as estratégias de marcas tenham um papel significativo no sucesso ou fracasso das organizações. Nesse contexto, as marcas são pensadas, criadas e desenvolvidas em torno do consumidor, essencial para a sobrevivência num mercado tão mutável e concorrencial (Vieira, 2014).

A estratégia de marcas é responsável por garantir a diferenciação de determinado produto na percepção dos consumidores (Grace, O'Connell, 2005; Paula, 2008). A relevância conquistada pelas marcas nas organizações se justifica (Aaker, 1998; Serrão, 2005; Rimoli, Noronha, Serralvo, 2013) e as marcas se tornaram um dos ativos intangíveis mais valiosos das organizações (Grace, O'Connell, 2005; Keller, Lehmann, 2006; Vásquez, 2007; Paula, 2008).

O desafio das marcas apontado pela literatura é ainda maior com a expansão do uso dos meios de comunicação social e da internet. O consumidor moderno está mais conectado, com mais acesso e mais engajado com o conteúdo das marcas, graças à proliferação dos dispositivos e das plataformas digitais, e a posse de dispositivos móveis faz com que ele utilize

vários recursos para realizar pesquisas e comparar preços de produtos e serviços, fazer compras em qualquer lugar e a qualquer hora, além de compartilhar suas experiências de compras através de *blogs*, redes sociais, fotos, vídeos, entre outros, tudo em tempo praticamente real. As marcas precisam adaptar suas estratégias de marketing às transformações no consumo e à percepção de marca que elas induzem (Schram, 2013).

Rimoli, Noronha e Serralvo (2013) ressaltam que o mercado está mudando de mercado de produtos para mercado de marcas; e que uma das dimensões mais importantes dessa nova realidade é a imagem da marca. Aaker (1996) afirma que o significado de uma marca junto a seus públicos-alvo é definido por sua imagem, sendo necessário que os gestores desenvolvam estímulos para provocar associações positivas a ela; e que a imagem da marca deva ser entendida principalmente como o resultado de sua identidade, representando as associações únicas que foram definidas pelo gestor da marca.

Há um relativo consenso sobre a identidade da marca, no sentido de que ela é fundamental para a obtenção de uma marca mais forte, sendo conceituada como conjunto de atributos que uma organização deseja emitir a seus públicos (Aaker, 1996, 2007; De Chernatony, McDonald; Wallace, 2011; Kapferer, 2003; Keller, 2003; Ruão, 2003). Vásquez (2007, p. 202) também resalta que a identidade é o suporte pelo qual se constrói a marca, e que ela é responsável por dar uma direção, um propósito e um significado à marca.

Para que uma empresa seja bem-sucedida em sua estratégia de marca, é essencial que haja coerência entre seus objetivos, o que ela transmite para o mercado e o que ela oferece na prática aos seus clientes; se a identidade está bem definida no papel, mas não é bem transmitida, a imagem que o consumidor faz da marca pode não refletir a realidade; por outro lado, se a empresa transmite uma imagem ao mercado mas não consegue entregar o que promete aos clientes, isso prejudica sua imagem perante eles (Vásquez, 2006; Pontes, 2009; Vieira, 2014). Tais (in)congruências podem ajudar a explicar porque existem marcas fortes que fazem com que os consumidores desenvolvam longos relacionamentos e outras que não conseguem tal feito (Mello; Fonsêca, 2008).

Em se tratando de serviços, o setor de telecomunicações se destaca pela amplitude dos números e pela representatividade no mercado de consumo. No Brasil, são classificados como serviços de informação, sendo eles a transmissão, emissão ou recepção de símbolos, caracteres, sinais, escritos, imagens, sons ou informações de qualquer natureza, por fio, rádio, eletricidade ou meios ópticos e sua prestação é feita por agentes que detenham a concessão, permissão ou autorização para tanto (Telebrasil, 2014, p. 5).

Atualmente, apesar da defasagem em relação aos países mais desenvolvidos, o mercado

brasileiro é concorrencial e possui números elevados. De acordo com a Agência Nacional de Telecomunicações, a telefonia móvel possui densidade maior que um (1,26). O Brasil fechou 2015 com 205,2 milhões de habitantes e com 257,8 milhões de celulares, mais celulares que habitantes. Mesmo tendo apresentado queda de 8% no número de celulares em relação a 2014, o país ocupa hoje a quinta colocação mundial no mercado de celulares, atrás apenas da China, Índia, Estados Unidos e Indonésia (Teleco, 2016).

Já outros produtos, como a banda larga móvel, a banda larga fixa e a TV por assinatura continuam apresentando crescimento, sendo que 42% dos domicílios brasileiros possuem um computador com acesso à internet, em comparação a 20% em 2007; e 9% possuem TV por assinatura, enquanto em 2009 esse número era de apenas 4% (Teleco, 2016).

Com base no exposto, este estudo tem como objeto de investigação o entendimento dos conceitos de identidade e imagem da marca, e como esses conceitos se inter-relacionam, considerando uma empresa de serviços do ramo de telecomunicações.

Tendo em vista a relevância do estudo das marcas para a área de marketing, e a partir dos conceitos de identidade e imagem de marca como sendo, respectivamente, a definição clara do que a marca representa (Kapferer, 2003) e a representação mental que os consumidores constroem da marca (Ruão, 2003), o desafio que se apresenta para as organizações é conseguir desenvolver e manter uma identidade clara e coerente, que mostre sua individualidade perante a concorrência, e que possibilite que a imagem percebida pelos seus clientes seja o mais próxima possível do desejado.

Diante disso, este estudo tem como problema de pesquisa: Quais as possíveis convergências e/ou divergências que ocorrem entre a identidade e a imagem da marca de uma empresa do ramo de serviços de telecomunicações?

O objetivo geral do estudo é identificar e analisar as possíveis convergências ou divergências entre a identidade construída pela empresa e a imagem da marca percebida pelos consumidores de uma empresa de serviços de telecomunicações.

Como objetivos específicos, tem-se:

- a) Descrever a identidade da marca de uma empresa de serviços do setor de telecomunicações, bem como as políticas organizacionais para sua definição e comunicação para o mercado;
- b) Identificar a identidade da marca segundo a visão dos gestores de marketing da organização, com base nos *selfs* ideal (como a identidade da marca foi pensada) e social (como os gestores pensam que os consumidores veem a identidade da marca), propostos por Pontes (2009);
- c) Levantar e descrever a imagem percebida pelos consumidores da referida empresa, tendo como foco manifestações espontâneas através dos contatos realizados com a organização, a

partir de dados secundários;

d) Identificar as divergências e convergências entre a identidade e a imagem de uma marca de serviços, com base no modelo de transformação da identidade em imagem de De Chernatony, Drury e Segal-Horn (2004) e nos *selfs* propostos por Pontes (2009).

Diversos estudos tratam da identidade e da imagem das marcas, e do relacionamento dos consumidores com as marcas. Contudo, não foram encontrados trabalhos no Brasil em pesquisas nas bases Scielo, Spell, Google Scholar, IBICT e Ebsco, que avaliem a relação entre identidade e imagem a partir da análise da visão de identidade sob o ponto de vista dos gestores de marketing e da visão dos consumidores com base em dados obtidos internamente nas organizações.

Esse trabalho também se justifica pelo foco em uma marca de serviços, que possui características peculiares em relação às marcas de produtos (Berry, 2000). Nesse sentido, ponto importante a ser considerado é a relevância desse setor no Brasil. Ademais, a escolha de uma empresa de telecomunicações, dentro do setor de serviços, para a realização do estudo, justifica-se por vários fatores (Telebrasil, 2014; Coutinho, Cassiolato, Silva, 1995).

No Brasil, as mudanças mais significativas iniciaram-se em 1998, quando houve a privatização das empresas estatais de telecomunicação. Deste ano até 2012, o PIB *per capita* brasileiro aumentou 30,6%, enquanto no mesmo período a densidade de telefones fixos aumentou 87,8% e a de telefones celulares aumentou 2.913% (Teleco, 2016).

Isto ocorre porque os consumidores continuam utilizando os produtos de telecomunicações. Apenas até o mês de maio de 2015, foram vendidos mais de 50 milhões de *smartphones*, alta de 55% em comparação com 2013 (Olhar Digital, 2015), o que leva a um grande volume de transações realizadas pelos mais de 257 milhões de acessos móveis e 43 milhões de assinantes de telefonia fixa do país, utilizando voz e dados 24 horas por dia, e comunicando-se entre si e com as operadoras por meio das redes sociais, atendimentos por *chats* na internet e ligações para seus canais de atendimento.

O grande volume de serviços prestados e consequentes interações com os clientes também trazem problemas para as empresas de telecomunicações. A telefonia foi o assunto mais demandado no Procon no ano de 2015, e, conforme dados divulgados pela Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações), os maiores índices de reclamação dizem respeito a reparos, cobranças, instalação dos serviços, cancelamentos e atendimento (Teleco, 2016).

Dessa forma, este estudo pretende contribuir também do ponto de vista prático para a empresa e outras organizações, especialmente as de serviços.

## Aspectos metodológicos

Quanto à finalidade, este trabalho tem natureza aplicada (Lakatos, Marconi, 2006; Hair Jr. et al., 2005). Do ponto de vista dos objetivos da pesquisa, este estudo pode ser caracterizado como descritivo (Gil, 1999), tendo, inicialmente, caráter também exploratório (Andrade, 2004).

Este trabalho utilizou-se do delineamento *ex-post-facto*, conquanto estudou a relação entre duas ou mais variáveis de um dado fenômeno sem manipulá-las, e a constatação de sua manifestação foi feita *a posteriori*. Além disso, pode-se considerar que trata de um levantamento, pois houve interrogação direta de indivíduos, além de uma pesquisa documental, uma vez que foram utilizados materiais que não receberam tratamento analítico prévio (os dados internos) (Gil, 1999).

A pesquisa foi feita em uma única empresa do setor de serviços, que atua no ramo de telecomunicações, portanto, também pode ser classificada como estudo de caso único (Santos, 2002; Yin, 2010). O nome da empresa será mantido em sigilo.

De acordo com Yin (2010), como o estudo de caso conta com múltiplas fontes de evidência, é prevista a triangulação dos dados. Nesta pesquisa foram utilizadas entrevistas qualitativas com os gestores da empresa; análise de documentos relativos à marca, disponibilizados pelos gestores entrevistados e sites, reportagens e outros; e dados obtidos nas bases de dados internas referentes à opinião dos clientes sobre a marca.

Devido aos objetivos propostos, este estudo se caracterizou como qualitativo e quantitativo, tendo sido utilizados dados primários e secundários na fase qualitativa e dados secundários na fase quantitativa (Hair Jr. et al., 2005).

A etapa qualitativa serviu para levantamento de dados primários através de entrevista semiestruturada com gestores da área de Marketing da organização, a fim de se desvendar a identidade de marca desejada. Também foram analisados documentos disponibilizados pela empresa, como o livro da marca. Serviram como fonte de análise qualitativa também pesquisas já realizadas com os clientes, tanto de imagem da marca quanto de atributos valorizados pelos mesmos com relação a uma operadora de telecomunicações. Já no estudo quantitativo, foram levantados e analisados os comentários dos clientes da empresa, por meio de ferramentas estatísticas para mineração de textos, permitindo proceder às interpretações dos resultados encontrados, com o objetivo de identificar a imagem da marca observada pelos clientes da empresa no momento em que interagem com a mesma, ou seja, considerando dados internos à organização. Em seguida, as duas visões serão confrontadas.

## **Apresentação e análise dos resultados**

A empresa faz parte de um grupo empresarial fundado em 1930 e que atualmente tem atuação em todo o Brasil e alguns países da América Latina. Conta com 24 mil funcionários e atende a quase 2 milhões de clientes.

X é o braço de telecomunicações do grupo e foi fundada em 1954. A companhia oferece telefonia fixa, celular, internet banda larga (XDSL e 3G), comunicação de dados, TV por assinatura, código para serviços de longa distância nacional e internacional, listas e guias telefônicos e outras soluções convergentes de mídia, além de serviços de data center, cloud computing, gerenciamento de redes e videoconferência, para mais de um 1,3 milhão de clientes ó pessoas físicas, micro e pequenas empresas, clientes corporativos, órgãos governamentais e operadoras, distribuídos nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Goiás, Mato Grosso do Sul, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e no Distrito Federal. A empresa possui 3,7 mil funcionários e obteve uma receita líquida de 2,4 bilhões de reais em 2015.

A partir de 2008, a companhia passou por um longo processo de mudança de marca. A alteração fez parte de uma decisão estratégica da holding, que instaurou o nome de sua marca-mãe para todas as empresas do grupo, com o intuito de obter maior sinergia entre os negócios e para facilitar a expansão para fora das fronteiras das áreas de atuação tradicionais. O processo foi realizado de forma estruturada, especialmente para a área de concessão, maior impactada pela mudança. Gradualmente, foram alteradas fachadas de lojas e prédios, telefones públicos, material de papelaria e de comunicação; e depois de 60 anos, desde fevereiro de 2014 a antiga marca deixou de existir no varejo.

Em relação à estratégia de marca, são trabalhados três focos principais: a atração de novos clientes, a valorização dos clientes da base e o foco na experiência de consumo.

### ***A identidade da marca pela visão da empresa***

Os documentos fornecidos pela empresa foram analisados a fim de corroborar ou contradizer as informações fornecidas pelos gestores durante as entrevistas e também para auxiliar na consolidação e discussão das análises da fase qualitativa.

De acordo com o Livro da Marca, os atributos desejados da marca são ótudo aquilo em que o Grupo se destaca, entendendo-se como Grupo todas as empresas que compõem o grupo empresarial ao qual a marca pertence. Os atributos são as razões pelas quais os clientes

contratam produtos e serviços das empresas, aquilo que torna a marca original, a origem e a base de sua identidade.

Os atributos desejados para a marca específica da empresa estudada são divididos em três aspectos: comportamento empresarial, relações e funcionais.

De acordo com uma pesquisa de atributos da marca, realizada em março de 2016, com o objetivo de identificar os requisitos considerados mais importantes pelos clientes da empresa, em primeiro lugar está a eficácia no funcionamento dos serviços, seguida pela relação custo x benefício e pela agilidade na resolução de problemas, e na sequência por aspectos ligados ao atendimento, como agilidade em prazos de entrega/instalação/retorno a solicitações. O resultado desta pesquisa foi semelhante ao de outra feita em 2014, ou seja, identificou-se que os quesitos valorizados pelos clientes não sofreram mudanças relevantes nesse período.

Quando questionados sobre o que consideram importante nos diversos pontos de contato com a empresa (e-mail, site, call center, equipe técnica de instalação e manutenção, lojas e na fatura recebida), os entrevistados mostraram o que esperam em relação aos serviços prestados, como, por exemplo, agilidade nas respostas de e-mails, baixo tempo de espera e assertividade nas respostas do atendimento via call center, informações precisas e fácil navegação no site da empresa, clareza nas informações da fatura e atendentes bem informados nas lojas.

Foram entrevistados três executivos, sendo dois da própria empresa de telecomunicações do grupo, e um da *holding* de que ela faz parte, todos ligados à área de Marketing: o vice-presidente corporativo de marketing e sustentabilidade do Grupo (doravante denominado E1), que atua no Grupo como guardião da marca e é o responsável pela estratégia de marcas; o diretor de marketing de varejo da empresa de telecomunicações (E2), responsável pela definição e condução de todas as estratégias de marketing para o segmento de varejo da empresa (clientes residenciais pessoas físicas), com base na estratégia corporativa da empresa e da *holding*; e o coordenador da área de marketing estratégico do varejo (E3), que define e executa a estratégia de marketing para este segmento. Tais pessoas foram escolhidas por atuarem diretamente nas estratégias de gestão de marcas da empresa.

As entrevistas foram conduzidas pessoalmente no período compreendido entre dezembro de 2015 e março de 2016, de forma individual, segundo o critério não disfarçado, com duração média de 30 minutos, e contando com o apoio de um roteiro composto de 13 questões abertas, que foram utilizadas como fio condutor das entrevistas.

A primeira pergunta da entrevista tratou de como o gestor definiria a identidade da marca X. As respostas mostraram-se alinhadas, tanto entre si quanto com a estratégia definida

pela holding. Uma observação interessante é que, quanto mais próximo o gestor se encontra do mercado-alvo, mais realista se torna seu conceito de identidade, ou seja, ele sabe que há uma identidade aspiracional, um desejo da organização, mas também existe uma identidade possível, dentro da realidade competitiva do setor e do perfil do mercado atual.

Há também uma preocupação clara, no discurso dos gestores, de que identidade da marca esteja alinhada com a estratégia definida pela holding para todas as empresas do grupo, bem como com a estratégia corporativa da própria empresa.

Nesse sentido, a empresa e o Grupo se mostram formalmente organizados, possuindo manuais e documentos que devem ser utilizados e que servem como guia para as áreas de marketing.

Quando perguntados sobre a identidade da marca X, os três gestores entendem a identidade como atributos tangíveis e intangíveis que desejam comunicar para o mercado, a fim de causar identificação dos clientes e possíveis clientes com a marca.

Os entrevistados se mostram alinhados em relação aos atributos mais importantes em relação à marca X. E2 detalha mais os atributos em sua resposta:

[...] então eu entendo que o primeiro atributo de marca que a gente busca passar é confiança, que o cliente realmente confie que nós somos uma empresa séria, que a gente faz as coisas corretamente e entrega aquilo que se compromete a entregar. Este é um atributo forte e eu acho que a gente tem conseguido alimentá-lo. [...] O segundo atributo que a gente tem trabalhado muito é o de uma empresa comprometida com o país, comprometida com a sociedade, uma empresa que de fato busca sustentabilidade, que busca levar sustentabilidade econômica e social para o mercado. Não é uma empresa que só extrai valor do mercado, gera seus resultados, seus lucros e ponto final não, nosso posicionamento de marca busca levar uma empresa que devolve algo para a sociedade também, através das diversas ações e eventos que temos feito [...] O terceiro atributo que já trabalhamos há muito tempo e a marca deve traduzir isto é a proximidade. É uma empresa daqui. O conceito de ser daqui não é só o fato de ter um escritório aqui ou o diretor aqui, é o fato do cliente poder ter proximidade, ter acesso às pessoas que ele precisa ter para tratar problemas e oportunidades. Então acho que o terceiro principal atributo é a proximidade. A gente percebe isso muito claramente, principalmente no mercado B2B, que valoriza mais esses atributos.

E2 também lembra de alguns atributos que por muito tempo acompanharam a marca, de acordo com pesquisas de imagem realizadas no passado, mas que atualmente não estão tão presentes. E3 concorda, e define os seguintes atributos como identidade da marca:

E aí dentro do nosso plano de marketing a gente optou pelo atributo como diferenciação competitiva, o atributo de relacionamento, de proximidade com o cliente. Então hoje um cliente de telecom quer que o serviço dele funcione, que a expectativa esteja alinhada entre o que ele contratou com aquilo que estamos entregando, ele só valoriza a agilidade no atendimento em função de eventualmente ele precisar entrar em contato com o atendimento, mas ele entende que o serviço funcionando ele não vai entrar em contato conosco, e a questão de custo-benefício que vem em segundo lugar depois da eficácia, onde ele quer ter a sensação de estar pagando um preço justo e competitivo por aquilo que ele está recebendo.

Quando solicitados a escolher uma palavra que lhe viesse à mente ao descrever a marca, para todos os entrevistados os adjetivos recorrentes foram séria, próxima e confiável, e como aspiração ou algo que a empresa deseja ser, inovadora.

A identidade da marca se confunde com a identidade corporativa da organização, provavelmente por se tratar de uma empresa de serviços.

Uma observação que vale a pena ressaltar é a de que, pelo fato da empresa atuar em três segmentos distintos e tratados estrategicamente em separado (clientes residenciais, micro e pequenas empresas e médias e grandes corporações), pode existir mais de uma imagem da marca, pois cada público pode ter uma percepção própria de acordo com suas necessidades, e os gestores têm conhecimento desse fato. Isto se torna um desafio adicional para a organização. É crucial que a marca possua uma identidade única, porém a comunicação desta identidade com os vários mercados de atuação deve, em alguns momentos, ser específica. Outro desafio que se apresenta é o fato da empresa compartilhar sua marca com as outras empresas do Grupo, ou seja, como se trata de uma monomarca, o que acontece com uma empresa afeta as demais, positiva ou negativamente.

De acordo com E3, a construção de uma identidade forte da marca é essencial para a organização, considerando a competição cada vez mais acirrada do setor de telecomunicações e o mercado em constante mutação.

Outra questão discutida nas entrevistas foi a maneira como X vem trabalhando a construção e consolidação da identidade da marca. De acordo com os três gestores, dentro da empresa e do grupo, a construção da identidade da marca vem sendo trabalhada como um processo contínuo, que teve início de forma mais estruturada a partir da tomada de decisão de tornar a marca monolítica.

Dentro desse processo contínuo, para o futuro, os entrevistados fizeram questão de

comentar que as expectativas vêm aumentando devido ao amadurecimento positivo da monomarca. Os acionistas esperam a transformação da X em uma *love brand*.

Na sequência, os entrevistados foram questionados se acreditam que a empresa consegue comunicar de forma adequada sua identidade de marca para o mercado, através de campanhas de comunicação, da abordagem aos clientes e do relacionamento com os mesmos, e em caso positivo, como se dá essa comunicação. Para E3:

Eu acho que a gente já conseguiu evoluir nisso, na questão do atendimento premium, na comunicação em alguns momentos, nos programas de relacionamento, quando a gente olha também o premium com eventos, mas é pra parte da base não é pra todo mundo, a gente ainda não descobriu foi como surpreender todo mundo, como ter ações para que toda a base perceba este diferencial. Dentro de cada um dos segmentos a gente consiga descobrir aquilo que possa trazer valor para o cliente e a gente conseguir tangibilizar esse valor na prática.

Na comunicação com o mercado, na opinião dos gestores da X, a empresa procura ter a preocupação em divulgar institucionalmente a marca, e não apenas os atributos de produtos e serviços.

Com relação à permeabilidade das estratégias de marca por toda a empresa, chegando até as áreas que possuem pontos de contato com os clientes, como os técnicos que realizam instalações e manutenções e a equipe de atendimento, as opiniões divergem um pouco. E2 já tem uma visão mais otimista em relação a essa questão.

Finalmente, foi perguntado para os entrevistados se a empresa tem a preocupação de realizar pesquisas com os clientes a fim de avaliar a percepção da imagem da marca e com qual periodicidade isto é feito. Eles disseram que sim, em vários momentos há essa avaliação, a cada dois anos é realizada uma pesquisa específica de imagem da marca, e em outros momentos, por exemplo, em uma pesquisa de *recall* de campanha, também são colocadas questões que investigam a forma como os clientes veem a marca X.

Importante também apresentar de forma resumida o resultado da última pesquisa de imagem realizada pela empresa em outubro de 2014.

No final de 2014, foi realizada uma ampla pesquisa de imagem da marca com o propósito de avaliar o cenário competitivo onde a empresa estava inserida em termos de imagem e posicionamento das operadoras e identificar a personalidade das marcas e as associações de atributos tangíveis e intangíveis das operadoras, dentre outros.

Houve uma fase qualitativa na pesquisa, onde foi criada uma comunidade virtual para

que os consumidores pudessem expressar de forma dirigida suas opiniões sobre marcas, produtos e serviços de telecomunicações. Durante 30 dias, foram apresentadas tarefas lúdicas a fim de que as pessoas que compunham o grupo pudessem apresentar de forma espontânea e detalhada suas opiniões.

Questionados mais uma vez sobre os atributos que uma operadora ideal deveria possuir e oferecer aos clientes, os painelistas citaram a qualidade dos serviços, as ofertas/promoções oferecidas, o preço e o relacionamento. Neste item, a X apresentou melhor performance em atributos intangíveis, como modernidade, inovação, respeitabilidade, responsabilidade e seriedade, mas também nos atributos tangíveis ligados a preço. Já em relação à qualidade dos serviços, ficou abaixo das demais operadoras avaliadas.

Em relação à imagem da marca, foram avaliadas as percepções qualitativas dos consumidores sobre a operadora, e algumas características constantemente relacionadas a ela foram competência, credibilidade, segurança, simpatia, carisma, talento, superação, honestidade, transparência e confiança, tanto para clientes da própria operadoras como de outras. Por outro lado, algumas associações negativas citadas foram falta de expressão, falta de brilho, mesmice e falta de agilidade. Quanto à personalidade da marca, do lado positivo ela foi associada a figuras de destaque no cenário artístico como Glória Pires, Sílvio Santos, Fernanda Montenegro, Luciano Huck e William Bonner, e a animais como o cachorro e a águia; e do lado negativo a personalidades como Márcio Garcia e Carlos Alberto de Nóbrega, e a animais como o elefante branco, o bicho-preguiça e a tartaruga. De maneira geral, a pesquisa mostrou que a marca tinha uma imagem positiva no mercado.

O Quadro 3 apresenta um resumo da visão dos entrevistados sobre a identidade da marca da X.

Quadro 3 Identidade da marca para os gestores entrevistados

<b>Executivo</b>	<b>Identidade da marca</b>
E1	Próxima, inovadora
E2	Confiável (séria), sustentável, próxima
E3	Próxima, confiável

Fonte: Elaborado pelos autores

Como se pode perceber pelo Quadro 3, os executivos possuem uma visão muito próxima da identidade da marca, principalmente em relação à proximidade com os clientes, ou seja, a organização quer ser vista e valorizada por ser uma empresa brasileira, que está próxima dos consumidores, em contraste com as demais competidoras do mercado de telecomunicações,

todas multinacionais, e que, principalmente no interior do país, não possuem centros decisores descentralizados como a X possui, conseguindo dar maior atenção a seus clientes, conhece-os melhor e entender suas necessidades e desejos.

Somente em relação à questão da inovação percebe-se uma leve divergência entre os executivos, pois enquanto o vice-presidente de marketing da holding acredita que o Grupo já tenha a inovação como uma identidade real, os dois gestores da X a percebem como uma aspiração, algo ainda a ser conquistado, ou como uma característica que já foi mais marcante e que atualmente precisa ser mais desenvolvida.

### ***A imagem da marca pela visão dos clientes***

Após a seleção e obtenção dos dados a serem utilizados, e da ferramenta de *text mining*, teve início o processo de preparação dos dados para a análise.

Conforme já apontado na metodologia, foram utilizados os dados dos meses de março a maio de 2016. Os meses foram analisados separadamente, a fim de se identificar possíveis discrepâncias entre os períodos considerados, e em seguida consolidados e analisados conjuntamente. Para o mês de março, foram identificadas 2.524 postagens relativas à X nas redes sociais Facebook e Twitter, bem como interações via chat nas mesmas redes, enquanto no mês de abril foram 3.128, e na primeira quinzena de maio, 1.462. Foi feita uma redução das colunas constantes nos arquivos originais, a fim de restar apenas a coluna com os comentários em forma de texto, e os dados foram armazenados em planilhas Excel. De posse dos arquivos, foi iniciado o trabalho no RapidMiner (Rezende et al., 2005).

Algumas tarefas de pré-processamento utilizadas pelo trabalho no RapidMiner incluem: Segmentação do texto (*Tokenização*); Transformação de letras maiúsculas em minúsculas; *Stemming*; Remoção de *stopwords*. Depois dessas tarefas, o volume de palavras ainda se encontrava elevado, e algumas pareciam não fazer sentido. Sendo assim, optou-se por agrupar as palavras em expressões maiores, de até quatro palavras. Dessa forma, apareceram agrupamentos como òBom diaö e òXö, que foram posteriormente desconsiderados da análise.

Após a execução destas tarefas, os documentos estavam preparados para a próxima etapa, o cálculo da frequência dos termos. A medida escolhida para calcular a frequência dos termos no presente estudo foi a TF-IDF, que define sua importância dentro da coleção de documentos.

Como foram trabalhados três períodos separadamente, obteve-se, após essa etapa, três arquivos com os resultados dos índices TF-IDF dos termos (um arquivo referente a cada mês

considerado). Nos arquivos obtidos, as colunas foram somadas para se obter os pesos de cada termo em relação à coleção de documentos. Depois os termos foram ordenados de forma decrescente, sendo então identificados os mais relevantes.

Observou-se que em todos os períodos analisados, o termo que mais obteve relevância foi *internet*. Devido ao fato do atendimento ou postagem ser feito através desse meio, seria de se esperar que os consumidores que utilizam mais a internet serem mais ativos nas redes sociais e interajam mais com a empresa através desses canais.

Nota-se também a relevância dos termos que representam todos os serviços prestados pela empresa, como *internet*, *telefone*, *celular*, *linha* e também *serviço*, bem como dos termos *solicito*, *gostaria saber* e *informação*. Isso se deve ao fato de muitas pessoas entrarem em contato com a operadora para solicitar informações ou requerer algum tipo de serviço dos canais de atendimento, mas também demonstra a preocupação dos clientes com a prestação dos serviços.

Outro fato relevante é que a ordem de importância dos termos apresenta uma variação significativa nos três períodos analisados, indicando que, de acordo com o momento vivenciado pelos clientes em determinado período em suas experiências de serviços com a organização, muda a prioridade dos temas discutidos nas redes sociais. No mês de maio, por exemplo, a questão polêmica da redução da velocidade da banda larga fixa pelas operadoras de telecomunicações aventada na mídia se tornou um assunto popular. Nesse sentido, os documentos dão um claro indicativo para a companhia da percepção dos consumidores a respeito do seu desempenho enquanto prestadora de serviços.

Finalmente, vale ressaltar que, através da observação apenas dos termos mais relevantes, não é possível perceber de forma explícita a opinião dos consumidores sobre a empresa. É necessária uma análise mais detalhada da totalidade dos documentos para se ter um indicativo do que está sendo abordado com mais ou menos frequência nas redes sociais, e, a partir daí poder inferir tal opinião. Porém, por alguns termos como *problema* ou *lenta*, que foram bastante relevantes na análise, bem como através de uma análise qualitativa do conteúdo dos documentos, pode-se criar a percepção de que os clientes que interagiram com a organização, nos períodos considerados, com frequência reclamaram de alguma coisa em relação aos serviços prestados.

A última etapa da mineração de textos tratou da tentativa de extração de padrões entre as postagens. Para isso, foram reunidos todos os documentos dos três meses em um único arquivo, e em seguida foi aplicado uma técnica estatística denominada *k-means* (Pichiliani, 2006). A técnica consiste em analisar os dados de uma tabela e criar classificações para eles.

O algoritmo indica uma classe (*cluster*) e aponta quais linhas da tabela pertencem a cada uma. Para isso, inicialmente deve ser fornecida a quantidade de classes que se desejava. O número proposto nesse caso foi de cinco classes. Entretanto, a ferramenta gerou apenas dois agrupamentos, onde um concentrou documentos cujos termos principais se relacionavam a *internet*, e os demais ficaram agrupados em outro *cluster*. Devido a esse fato, entendeu-se que a relevância do termo *internet*, sempre bem superior aos demais, fez com que houvesse uma polarização que prejudicou a classificação dos documentos em *clusters*. Isso leva a refletir mais uma vez sobre a influência do canal (redes sociais) na emissão de opiniões sobre o tópico *internet*, o que acaba causando um viés na análise.

### ***A congruência entre a identidade e a imagem da marca estudada***

Com base no exposto, é possível propor algumas considerações sobre a congruência entre a identidade e a imagem da marca X.

No estudo apresentado, percebe-se que a empresa tem uma estratégia clara quanto à identidade de marca que deseja construir e comunicar junto ao mercado em que atua, e até em nível nacional, baseada em valores que vêm se consolidando ao longo do tempo, dentro dos mais de 60 anos de história do Grupo. Pode-se observar também que a empresa faz um esforço contínuo junto a seus colaboradores para que essa identidade perpassasse por todos os *touch points* da marca com os consumidores, bem como para que os valores estejam arraigados no dia-a-dia da organização, em especial a proximidade com os clientes, a confiabilidade, a sustentabilidade e a inovação. Esses valores foram trazidos dos fundadores da X, e fazem parte de sua história desde sempre.

Essas atitudes vêm ao encontro dos conceitos de identidade sugeridos por Kapferer (2003), Aaker (2007) e Vásquez (2007).

Como pôde ser verificado na análise das informações levantadas a partir das postagens dos consumidores sobre X, as marcas estão constantemente expostas a críticas e percepções variadas por parte dos consumidores, em tempos de globalização e *internet*; com isso, desde sua concepção até o desenvolvimento estratégico, torna-se imprescindível estabelecer precisamente seu valor, que está diretamente ligado à interação entre consumidor e funcionários da empresa, especialmente quando se trata de serviços de varejo. Para De Chernatony, Drury e Segal-Horn (2004), essa realidade exige que os gestores de marketing de empresas de serviços se dediquem a transmitir corretamente os valores, visão e conceitos da

marca para todos da organização, a fim de minimizar os possíveis ruídos na comunicação da identidade aos consumidores.

Outra dificuldade que fica clara no estudo de caso apresentado é que, até chegar ao consumidor, a identidade da marca passa necessariamente pela percepção interna das pessoas que interagem com eles, ou seja, os funcionários da empresa que, no caso das marcas de serviço, acabam personificando a empresa, ohumanizando a marca. Assim, por mais que a gestão da organização se esforce para transmitir os valores que acredita para os colaboradores que a representa, nem sempre logra sucesso. E os gestores entrevistados têm conhecimento desse desafio, buscando constantemente investir tempo e recursos financeiros na formação e reciclagem de seus associados, como são chamados os funcionários do Grupo X.

Entretanto, na análise quantitativa fica claro que, por mais que, de acordo com a última pesquisa de qualidade dos serviços de telecomunicações realizada pela Anatel, em conjunto com as operadoras de todo o Brasil, divulgada no final do mês de março de 2016, relativa a 2015, a X tenha ficado bem posicionada, com nota média de satisfação real de 7,83 nos serviços de telefonia fixa (primeira entre as operadoras que atuam em sua área de concessão), 7,03 nos serviços de banda larga fixa (segunda maior na sua área de atuação), 6,75 em celular pós-pago (também segundo lugar) e 7,05 em celular pré-pago (primeiro lugar) (ANATEL, 2016), 70% de satisfação geral ainda não é suficiente, os clientes esperam sempre mais da empresa, principalmente no que diz respeito à qualidade dos serviços prestados.

Fica também evidente que, para se envolver com uma marca de forma relevante, os consumidores identificam as informações que são importantes para eles, ou seja, eles retêm apenas o que os interessa (De Chernatony, Drury, Segal-Horn, 2004). E, de acordo com Ruão (2003), a imagem não é algo que se implante na mente do cliente, pois ele tem uma história de vida, conhecimentos prévios, grupos de referência, preconceitos e valores, que condicionam suas interpretações. Através das postagens, pode-se perceber que as ideias pregressas dos indivíduos são transmitidas para a imagem que fazem da marca. Muitas vezes a situação exterior, como a economia, ou algo que acontece na vida deles, refletem na imagem percebida.

Outra consideração importante diz respeito à importância da experiência dos serviços para os clientes que se manifestaram nas redes sociais e que fizeram parte da amostra avaliada. Em vários documentos (postagens), são encontradas menções aos serviços prestados pela empresa, corroborando o modelo sugerido por Berry (2000). Muitas postagens analisadas podem ser de não-clientes, que acabam muitas vezes transferindo suas experiências com outras operadoras para X. E não-clientes que pensam em adquirir algum serviço da empresa, buscam esses comentários para tomar sua decisão.

As postagens também foram úteis para a observação dos comportamentos dos consumidores (Veiga, 2008). Todos esses comportamentos puderam ser observados, porém, um ponto curioso é a tendência dos indivíduos se manifestarem de forma negativa nas redes sociais. Foram raras as postagens encontradas que tecem elogios à empresa, dando a entender que, quando tudo vai bem, não há o que falar.

Esse fato torna a internet ainda mais poderosa e importante para que a empresa acompanhe e entenda a visão dos consumidores sobre sua marca. A partir dos dados analisados e dos aspectos teóricos estudados, pode-se concluir que o estudo empírico conseguiu comprovar a importância dos conceitos de identidade e imagem da marca.

### **Considerações finais**

Importante apresentar as respostas a cada um dos objetivos específicos e como cada um contribuiu para a consecução do objetivo geral. Considera-se que, em relação aos dois primeiros objetivos específicos:

a) através dos documentos disponibilizados pela empresa em seu site e também por outros disponibilizados pelos gestores de marketing, como o Livro da Marca, além das observações realizadas pela pesquisadora das comunicações feitas em diversas mídias e de reportagens institucionais veiculadas na internet, pôde-se entender o processo de disseminação da identidade da marca e comprovar a existência de políticas nesse sentido. Assim sendo, considera-se que este objetivo foi alcançado satisfatoriamente.

b) a etapa qualitativa do trabalho foi conduzida diretamente com a finalidade de responder a esse objetivo, sendo que o roteiro das entrevistas foi elaborado com base no referencial teórico, especialmente em Pontes (2009). Nas conversas com os executivos da empresa, eles mesmos manifestaram até mesmo de forma espontânea a diferença entre a identidade ideal, concebida por seus fundadores e líderes, a visão imaginada do que ela deveria ser; e a identidade social, que é como eles pensam que os consumidores veem a marca na realidade. Os gestores demonstraram maturidade ao perceber que existe essa diferença, pois nem sempre o que se espera é observado no mercado, especialmente em um ramo de atividade tão dinâmico e competitivo como o de telecomunicações. Dessa maneira, entende-se que este objetivo foi plenamente alcançado.

Com relação aos outros dois objetivos específicos, que envolviam a questão da imagem

da marca:

c) optou-se por trabalhar com os dados internos da organização, e não através de um processo de entrevistas com os consumidores, como é mais comum nos trabalhos encontrados sobre esse tema hoje em dia. Entende-se a riqueza dos dados não-estruturados, devido ao fato de os mesmos não apresentarem vieses, uma vez que se tratam de manifestações não estimuladas pela empresa nem por institutos de pesquisa. Além do mais, acredita-se que esses dados devem ser utilizados de forma mais cada vez mais sistemática pela área de marketing, por estarem disponíveis em grande volume e qualidade em tempos de internet e redes sociais, e por já podermos contar com ferramentas poderosas e acessíveis para análise de tais informações. Porém, acredita-se que ainda há muito o que ser feito para as essas análises possam fornecer respostas mais objetivas aos questionamentos realizados. Especificamente no caso desse estudo, observou-se que as respostas foram mais subjetivas e estavam nas entrelinhas dos dados, ou seja, não ficou clara apenas pela observação da frequência das expressões avaliadas a imagem que os consumidores fazem da empresa, houve a necessidade de uma análise qualitativa das postagens também. Ao final, crê-se que o objetivo foi alcançado, para a amostra considerada.

d) os autores citados defendem que a construção da identidade da marca passa necessariamente por como a mesma é disseminada internamente na organização, ou seja, a eficácia desse processo depende de como os valores da marca idealizados por seus fundadores são absorvidos e filtrados pelos funcionários para serem transmitidos ao consumidor, e como esses valores serão percebidos e aceitos por ele. No caso dos serviços de telecomunicação, isso tem uma relação intrínseca com a experiência vivenciada pelos clientes nos vários momentos da verdadeõ com a empresa, seja na utilização da internet fixa ou móvel, no atendimento, ou na instalação de um novo serviço. E esse fato ficou claro nas manifestações dos clientes nas redes sociais, apesar de que em uma vertente negativa para a amostra considerada, os clientes demonstraram, na maioria das vezes, uma postura crítica quanto ao não cumprimento do prometido. Se a empresa quer transmitir proximidade, confiança e seriedade como identidade da marca, os clientes analisados só irão absorver essa imagem se considerarem que não estão sendo enganados com promessas não cumpridas. Sendo assim, acredita-se que o objetivo foi atingido, em relação às divergências encontradas entre a identidade e a imagem da marca.

Com base no exposto, pôde-se perceber que os objetivos específicos contribuíram para a convergência da conclusão do objetivo geral desse estudo, e, na amostra considerada, foi

possível observar e analisar as divergências encontradas entre a identidade e a imagem da marca, para uma empresa de serviços de telecomunicação.

Esta pesquisa não permite generalizações, pois tratou de um estudo de caso único, de amplitude limitada, embora tenha apresentado uma abordagem relativamente aprofundada do caso e a empresa tenha uma representatividade regional significativa.

Outra limitação reside no fato da base de dados utilizada para a análise quantitativa não representar a população de consumidores da X, pois nem todos os clientes têm acesso à internet ou utilizam redes sociais.

Como sugestão para trabalhos futuros, primeiramente salienta-se que a mineração de dados, em especial a mineração de textos, no Brasil, ainda carece de mais pesquisas aplicadas para se desenvolver, principalmente devido à barreira da língua, pois, enquanto os estudos em língua inglesa se avolumam, em português ainda se concentram nas áreas de tecnologia da informação. Ademais, uma outra proposta seria utilizar-se outros modelos de interação entre identidade e imagem, com a mesma abordagem dos dados.

### **Referências**

Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, Berkeley, v. 38, n. 3, p. 102-120.

Aaker, D. A. (1998). Brand Equity: gerenciando o valor da marca. 10. ed. São Paulo: Negócio.

Aaker, D. A. (2007). Construindo Marcas Fortes. Porto Alegre: Bookman.

Andrade, M. M. (2004). Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28, n. 1, p. 128-137.

Coutinho, L. G.; Cassiolato, J. E.; Silva, A. L. G. da. (coords.) (1995). Telecomunicações, globalização e competitividade. Campinas: Papyrus.

De Chernatony, L.; Drury, S.; Segal-Horn, S. (2004). Identifying and sustaining services brandsøvalues. *Journal of Marketing Communications*. 10, n. 2, p. 73-93.

De Chernatony, L.; McDonald, M.; Wallace, E. (2011). *Creating Powerful Brands*. 4.ed. Great Britain: Butterworth-Heinemann.

Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Grace, D.; OøCass, A. (2005). Service branding: consumer verdicts on service brands. *Journal of Retailing and Consumer Services*, n. 12, p. 125-139.

Hair Jr., J. F. et al. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.

Janonis, V.; Dovaliené, A.; Virvilaité, R. (2007). Relationship of Brand Identity and Image. *Engineering Economics*, v. 51, n. 1, p. 69-80.

Kapferer, J. N. (2003). *As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*. Trad. Arnaldo Ryngeblum. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Keller, K. L.; Lehmann, D. R. (2006). *Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities*. *Marketing Science*. v. 25, n. 6, p. 740-759.

Lakatos, E.M.; Marconi, M.A. (2006). *Técnicas de Pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Mello, S. C. B; Fonsêca, F. R. B. (2008). Revisitando a identidade do relacionamento marca-consumidor: repensando as estruturas nessas relações comerciais. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 6, n. 3.

Olhar Digital. (2015). TIC deve movimentar R\$ 430 bilhões em 2015. Disponível em: <http://olhardigital.uol.com.br/pro/noticia/tic-deve-movimentar-r-430-bilhoes-em-2015>.

Acesso em: 04/06/2015.

Paula, V. A. F. de. (2008). Estratégia de marcas no varejo de alimentos: Concepção e gestão de marcas próprias na Inglaterra e no Brasil. 2008. 224 f. Tese (Doutorado)-Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

Pontes, N. G. (2009). Imagem e identidade de marca: Um estudo de congruência no varejo de moda. 2009. 169 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

Rimoli, C. A.; Noronha, L. E. P.; Serralvo, F. A. (2013). Aspectos de Inovação e de Redes que Afetam a Imagem da Marca: o caso Harley-Davidson e Buell. Revista Eletrônica de Administração, v. 19, n. 2, p. 401-432.

Ruão, T. (2003). As marcas e o valor da imagem: A dimensão simbólica das actividades económicas. Caleidoscópio, Universidade Lusófona, n. 03, p. 177-191.

Santos, A. R. dos. (2002). Metodologia científica: a construção do conhecimento. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A.

Schram, J. A. (2013). Luxury Brands and online consumer-generated content: Dealing with the new lead of customers in brand perception. 2013. 67 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Internacional)-Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

Serrão, P. N. (2005). O efeito das extensões de marca sobre a imagem da marca. 2005. 83 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial)-Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

Tan, A. (1999). Text Mining: The state of the art and the challenges. In: PAKDD 1999 Workshop on Knowledge Discovery from Advanced Databases, v. 8, p. 65, 1999.

Telebrasil. (2014). O Setor de Telecomunicações no Brasil: Uma Visão Estruturada. Revisado em dezembro de 2014. Disponível em: <http://www.telebrasil.org.br/panorama-do-setor/o-setor-de-telecomunicacoes>. Acesso em 04/06/2015.

Teleco. (2016). Estatísticas brasileiras. Disponível em <http://www.teleco.com.br/en>. Acesso em: 04/05/2016.

Vásquez, R. P. (2006). Comunicação de Marca: Aportes da Publicidade Impressa na Comunicação da Identidade de Marca. 2006. 372 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação)-Escola de Comunicações e Artes, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo.

Vásquez, R. P. (2007). Identidade de marca, gestão e comunicação. *Organicom*, n. 7, ano 4, p. 201-211.

Veiga, R. T. (2008). Reflexões sobre o Conceito de Comportamento do Consumidor. UFMG, Julho, 2008, (mimeo).

Vieira, C.A. G. (2014). A interdependência entre a identidade da marca e a imagem criada pelos consumidores num contexto de *second screening* - O caso 5iRTP. 2014. 117 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação)-Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Católica Portuguesa, Portugal, 2014.

Yin, R. K. (2010). Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.