



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

NICOLAS ANDRES BARRERA ROMERO

**MAIS QUE UM NOME: A MUDANÇA DA MARCA
SHOPPING IGUATEMI PARA A MARCA SHOPPING DA
BAHIA**

Salvador
2017

NICOLAS ANDRES BARRERA ROMERO

**MAIS QUE UM NOME: A MUDANÇA DA MARCA
SHOPPING IGUATEMI PARA A MARCA SHOPPING DA
BAHIA**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva.

Salvador
2017

Escola de Administração - UFBA

R763 Romero, Nicolás Andrés Barrera.

Mais que um nome: a mudança da marca Shopping Iguatemi para a marca Shopping da Bahia / Nicolás Andrés Barrera Romero. – 2017.

146 f.: il.

Orientadora: Profa. Dra. Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2017.

1. Shopping Center Iguatemi – Mudança de marca. 2. Shopping da Bahia – Escolha de marca. 3. Marca registrada. 4. Imagem corporativa. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.827

NICOLAS ANDRES BARRERA ROMERO

**MAIS QUE UM NOME: A MUDANÇA DA MARCA
SHOPPING IGUATEMI PARA A MARCA SHOPPING DA
BAHIA**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 14 de fevereiro de 2017.

Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva – Orientadora _____
Doutorado em Administração, Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia

Fábio Almeida Ferreira _____
Doutorado em Radio, TV and Film, University of Texas - Austin, UT, Estados Unidos.
Universidade Federal da Bahia

Sergio Ricardo Goes Oliveira _____
Doutorado em Administração, Fundação Getúlio Vargas - São Paulo
Universidade Salvador - Laureate International Universities

A
Salvador e aos baianos
por tudo o que me deram
e me ensinaram neste percurso.

AGRADECIMENTOS

Faz dois anos iniciei uma aventura que mudaria minha vida. Foi em fevereiro de 2015 que cheguei a Salvador e comecei o árduo processo de elaboração desta dissertação. Foi um caminho difícil, mas também cheio de alegrias e aprendizados que me ajudaram a crescer como pesquisador e como pessoa.

Quero agradecer a tantas pessoas e instituições que estiveram comigo neste caminho, dando-me forças e estendendo-me uma mão nos momentos de fraqueza. Vocês foram fundamentais para o desenvolvimento desta dissertação.

Ao Programa de Alianças para a Educação e a Capacitação (PAEC/OEA/GCUB) por me escolher e pela oportunidade de realizar o mestrado.

Ao Núcleo de Pesquisa em Pós-Graduação (NPGA/UFBA), funcionários, alunos e professores, por abrir-me as portas e por tudo esse conhecimento que me entregaram.

A Mônica, minha orientadora, pela paciência, apoio, conhecimento e pelas várias contribuições e orientações, que foram fundamentais para a realização da presente dissertação.

Aos colegas da turma 2015 do NPGA, um valioso grupo humano que me acompanhou no processo de aprendizagem e de amadurecimento do projeto de pesquisa.

A meus amigos do Chile (Vania, Natalia, Hernán, Camila, Aylenn) pelo carinho, amizade e por sempre acreditar em mim. Apesar da distância, vocês estão comigo cada dia.

A Susana e toda a equipe de INTERNAL. Obrigado pela amizade, por todo o apoio, pelo carinho e por acreditar sempre em mim.

Aos amigos que conheci no Brasil (Monica, Laurita, Karen, Olmar, Ludy, Lucia, Madalena, Marco, Juliana, Rafael, Ricardo). Pessoas inesquecíveis que alegraram meus dias e me acompanharam neste processo. Obrigado por estar aí!

A Laura pela companhia, solidariedade infinita, amizade, fraternidade, apoio e os vários conselhos que você me deu. Foi ótimo morar e compartilhar esta experiência com você.

A Eder, pelo companheirismo, apoio, paciência e amor que me deu durante a experiência no Brasil e no processo de realização desta dissertação. Você é parte fundamental da minha vida. Obrigado por tudo!

A minha família (Andrea, Sebastián, Carmen y Gustavo) por acreditar em mim e pelo apoio incondicional que sempre me deram.

A Lalo e Jane por me receber no apartamento de Lauro de Freitas durante os primeiros dias que cheguei a Salvador

Ao Shopping da Bahia pelo apoio e por permitir-me realizar a presente pesquisa.

A Izabel e Sergio por me abrir as portas do Shopping da Bahia e pela generosidade e confiança que tiveram em mim. Vocês foram fundamentais na construção desta dissertação.

À equipe de Marketing do Shopping da Bahia (Nely, Simone, Dayane, Mario, Ivan, Monique, Ricardo) pelo apoio, simpatia, boa disposição e pelas conversas que me permitiram enriquecer a dissertação.

A todas as pessoas que foram entrevistadas na realização desta dissertação.

Baiano quer dizer
quem nasce na Bahia,
quem teve esse
alto privilegio,
mas significa também
um estado de espírito,
certa concepção de vida,
quase uma filosofia,
forma de humanismo.

JORGE AMADO (2012, p.31)

ROMERO, Nicolás Andrés Barrera. Mais que um nome: A mudança da marca Shopping Iguatemi para a marca Shopping da Bahia. 146 f. il. 2017. Dissertação (Mestrado) - Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA), Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

RESUMO

Uma marca é uma construção complexa que tem a finalidade de diferenciar um determinado produto ou serviço, assim como uma organização. Quando uma organização muda parcial ou totalmente sua marca, assumindo uma nova, põe em risco os atributos da antiga marca. A marca Shopping Iguatemi esteve presente durante quarenta anos no mercado, sendo uma marca bem posicionada. Seu nome foi adotado para designar também a região na qual o empreendimento se localiza na cidade de Salvador, capital do estado da Bahia, juntamente com uma série de outros empreendimentos e edificações, inclusive residenciais. O objetivo geral dessa dissertação é compreender a mudança da marca Shopping Iguatemi para a marca Shopping da Bahia, o que se desdobra nos seguintes objetivos específicos: analisar o processo de mudança de marca e analisar a marca Shopping da Bahia. Para cumprir esses objetivos, adota-se uma estratégia metodológica composta de: abordagem teórica sobre marca, valor de marca e mudança de marca; e estudo qualitativo sobre o processo de mudança da marca Shopping Iguatemi para a marca Shopping da Bahia, e a marca Shopping da Bahia. O estudo revela que o processo de mudança da marca Shopping Iguatemi para a marca Shopping da Bahia se origina na decisão de implantar uma nova estratégia corporativa, sendo um processo altamente planejado e cuidadosamente executado. Esse processo envolve uma campanha comunicacional que resgata os principais elementos da cultura baiana. A vasta experiência das lideranças na indústria de shoppings centers é fundamental no processo. O estudo também revela que a marca Shopping da Bahia se posiciona como um ícone de Salvador, originalmente designada Cidade da Bahia. A marca Shopping da Bahia apresenta atributos da marca Shopping Iguatemi, existindo uma transferência entre as duas marcas, o que se verifica na presença do antigo slogan e em atributos relacionados com a cultura baiana presentes em relatos corporativos e na campanha comunicacional. A presença do logo da administradora representa a transferência hierárquica de atributos de valor de marca. O Shopping da Bahia continua com o trabalho que a marca Shopping Iguatemi fez durante quarenta anos, mas também simboliza um novo momento do empreendimento no mercado.

Palavras-chave: Marca. Mudança de marca. Shopping Center.

ROMERO, Nicolás Andrés Barrera. More than a name: The rebranding from Shopping Iguatemi to Shopping da Bahia. 146 f. il. 2017. Master Dissertation - Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA), Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

ABSTRACT

A brand is a complex construction oriented to differentiate a certain product, service or organization. When an organization partially or totally rebranding, assuming a new brand, it puts all the attributes previously built on the old brand at risk. The brand "Shopping Iguatemi" has been active on the market for 40 years, with a good positioning and being a benchmark in the city and the state. Iguatemi brand is not only limited to shopping but it is also adopted by the sector where Salvador city is located, in Bahia state. The brand is also utilized for a series of commercial enterprises, buildings and even residential projects. The general objective of this master dissertation is to understand the rebranding from Shopping Iguatemi to Shopping da Bahia, with focus on the following specific objectives: analyze the rebranding process as well as the "Shopping da Bahia" brand. To fulfill these goals, a methodological strategy was adopted: theoretical approach towards brand, brand equity and rebranding concepts. This study reveals that the rebranding process from Shopping Iguatemi to Shopping da Bahia was originated through the implementation of a new corporate strategy, resulting from a very thoughtfully planned and executed transition. This process considers a communication campaign that strongly appeals to elements of Bahia's culture. The vast experience of the market leaders from the different malls was key for this process. The research also shows the iconic positioning of "Shopping da Bahia" brand in Salvador, originally known as Cidade da Bahia. "Shopping da Bahia" is connected with brand attributes that belonged to "Shopping Iguatemi", proving an existing transfer of features and qualities. This can be verified by observing the presence of the old slogan and Bahia's culture on the communication campaign and the corporate speech. The application of the corporate group's logo represents a hierarchical migration of the brand equity. The new Shopping da Bahia mall continues to follow the same corporate principles for 40 years, therefore this rebranding also symbolizes a new moment of the venture in the market.

Keywords: Brand. Rebranding. Shopping Mall.

ROMERO, Nicolás Andrés Barrera. Más que un nombre: El cambio de la marca Shopping Iguatemi para la marca Shopping da Bahia. 146 f. il. 2017. Disertación de Maestría - Núcleo de Pós Graduação em Administração (NPGA), Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

RESUMEN

Una marca es una construcción compleja que tiene por finalidad diferenciar un determinado producto, servicio o una organización. Cuando una organización cambia parcial o totalmente su marca y utiliza una nueva, coloca en riesgo los atributos que fueron trabajados en la antigua marca. La marca Shopping Iguatemi estuvo presente durante cuarenta años en el mercado soteropolitano, estando bien posicionada en el mercado y siendo un referente en la ciudad y el Estado. La marca Iguatemi no solo se limitó al shopping, ya que fue adoptada por el sector en donde está ubicado en la ciudad de Salvador, capital del Estado de Bahía. Ella también es usada en una serie de otros emprendimientos comerciales y edificios, incluso residenciales. El objetivo general de esta disertación es comprender el cambio de la marca Shopping Iguatemi hacia la marca Shopping da Bahia; éste se despliega en los siguientes objetivos específicos: analizar el proceso de cambio de marca y analizar la marca Shopping da Bahia. Para cumplir estos objetivos, se utilizó una estrategia metodológica compuesta por: abordaje teórico sobre el concepto marca, valor de marca y cambio de marca; y un estudio cualitativo sobre el proceso de cambio de la marca Shopping Iguatemi hacia la marca Shopping da Bahia y relativo a la marca Shopping da Bahia. El estudio revela que el proceso de cambio de la marca Shopping Iguatemi hacia la marca Shopping da Bahia fue originada por la implementación de una nueva estrategia corporativa, siendo un proceso altamente planificado y cuidadosamente ejecutado. Ese proceso utiliza una campaña comunicacional que rescata los principales elementos de la cultura bahiana. La vasta experiencia de los líderes en la industria de shoppings centers es fundamental en el proceso. El estudio también evidencia que la marca Shopping da Bahia se posiciona como un ícono de Salvador, originalmente conocida como *Cidade da Bahia*. La marca Shopping da Bahía tiene presente atributos de la marca Shopping Iguatemi, existiendo una transferencia de atributos de valor de marca entre ellas, siendo posible verificarlo en la presencia del antiguo eslogan y en atributos relacionados con la cultura bahiana que están en relatos corporativos y en la campaña comunicacional. El uso del logo de la administradora representa una transferencia jerárquica de valor de marca. El Shopping da Bahia continua con un trabajo que la marca Shopping Iguatemi realizó durante cuatro décadas, pero también simboliza el nuevo momento que está viviendo la organización en el mercado.

Palabras clave: Marca. Cambio de marca. Shopping Center.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Atributos da marca	21
Quadro 2 – Definições de valor de marca	23
Quadro 3 – Categorias do valor de marca.	24
Quadro 4 – Produção científica sobre mudança de marca	32
Quadro 5 – As quatro forças que desencadeiam uma mudança de marca.....	35
Quadro 6 – Tipologias das escolhas de marca	38
Quadro 7 – Princípios da Mudança de marca	42
Quadro 8 – Modelo de análise de mudança de marca.....	46
Quadro 9 – Quadro de Visitas Shopping Da Bahia	48
Quadro 10 – Quadro de entrevistados.	52
Quadro 11 – Técnicas que respondem aos objetivos específicos.....	53
Quadro 12 – Participantes da Campanha Bênção	72
Quadro 13 – Distribuição da difusão da Campanha Bênção.....	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Primeiros Shopping Centers do Brasil.....	16
Figura 2 – Fases da mudança de marca.....	39
Figura 3 – Mudança de marca.....	41
Figura 4 – Facilitadores e barreiras na mudança de marca	43
Figuras 5 e 6 – Entrega de fitas no Shopping da Bahia	56
Figura 7 – Saulo no clipe da campanha Bênção.....	77
Figura 8 – Pescador no clipe da campanha Bênção	78
Figura 9 – Babalorixá no clipe da campanha Bênção	79
Figura 10 – Vendedor de peixe no clipe da campanha Bênção	80
Figura 11 – Mobiliário urbano campanha Bênção.....	83
Figura 12 – Frases da campanha Bênção	84
Figura 13 – Anúncio jornal da campanha Bênção.....	86
Figura 14 – Nuvem de palavras texto ano 2000.....	105
Figura 15 – Marca Iguatemi na cidade	107
Figura 16 – Nuvem de palavras texto ano 2005.....	109
Figura 17 – Marca Iguatemi Salvador 1995.....	110
Figura 18 – Marca Iguatemi Salvador 1996-1998	111
Figura 19 – Marca Iguatemi Salvador 1999.....	111
Figura 20 – Marca Iguatemi Salvador 2005.....	112
Figura 21 – Marca Iguatemi Salvador 2007.....	113
Figura 22 – Logo alternativo Shopping da Bahia.....	119
Figura 23 – Logo alternativo na fachada	120
Figura 24 – Logo Shopping da Bahia	121

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	MARCA, VALOR E MUDANÇA	20
2.1	MARCA	20
2.2	VALOR DE MARCA	22
2.3	MUDANÇA DE MARCA	30
2.4	MODELO DE ANÁLISE	45
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
4	O SHOPPING DA BAHIA AGORA SE CHAMA... SHOPPING DA BAHIA	55
4.1	PROCESSO DE MUDANÇA DE MARCA	55
4.1.1	Decisões da mudança de marca	56
4.1.2	Fases do processo de mudança de marca	61
4.1.3	Comunicação da mudança de marca	70
4.1.4	Perfil da liderança	95
4.2	PERFIL DA NOVA MARCA	99
4.2.1	Perfil da marca Iguatemi	99
4.2.2	Características da marca Shopping da Bahia	113
4.2.3	Profundidade da mudança de marca	123
5	CONCLUSÃO	125
	APÊNDICE A - Roteiro Entrevista Superintendente Shopping Iguatemi	140
	APÊNDICE B - Roteiro Entrevista Gerente de Marketing	141
	APÊNDICE C - Roteiro Entrevista Superintendente Shopping da Bahia	143
	APÊNDICE D - Roteiro Entrevista Gerente Marketing Regional Aliansce	144
	APÊNDICE E - Roteiro Entrevista Trabalhador	145
	APÊNDICE F - Roteiro Entrevista Lojistas	146

1 INTRODUÇÃO

Uma marca é uma construção complexa que é entendida como uma diferenciação que identifica bens e serviços de um determinado vendedor sobre os concorrentes, podendo ser um nome particular ou um símbolo, como o logotipo e a embalagem (AAKER, 1998). A marca tem significado para os interessados, sendo particularmente relevante para os públicos internos e externos. Uma marca representa um conjunto de valores, de promessas e uma personalidade única (DALY; MOLONEY, 2004).

A marca, construída tanto pelo nome quanto pelos elementos intangíveis, vem associada a um conjunto de ideias e atributos (ativos e passivos) que lhes dá valor, o que é conhecido como valor de marca, conceito tratado internacionalmente como brand equity (AAKER, 1998). Para Aaker (1998), o valor de marca é constituído principalmente por quatro categorias: lealdade à marca, conhecimento da marca, qualidade percebida da marca e associações à marca.

Uma marca amplamente conhecida em Salvador é Shopping Iguatemi, empreendimento inaugurado em 1975 e que se converteu em um ícone da cidade, sendo um ponto de encontro, lazer e interação social para mais de uma geração. Uma peculiaridade dessa marca é que seu nome passou a representar mais que o centro comercial em si, já que o lugar onde fora construído também ficou conhecido popularmente como a região do Iguatemi. Nessa mesma região da cidade são inúmeros os empreendimentos e edificações, inclusive residenciais, que remetem ao nome Iguatemi ou se batizam por ele. Não obstante todas essas influências, o shopping center teve que mudar de marca.

A Associação Brasileira de Shoppings Centers (ABRASCE) caracteriza o shopping center como um empreendimento que conta com uma administração única e centralizada que pratica aluguel fixo e percentual, em um espaço de Área Bruta Locável (ABL) superior aos 5.000 m², nos quais há diversas unidades comerciais (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTERS, 2016a). A Associação Brasileira de Shoppings Centers (2016a) também menciona características complementares, como a existência de lojas âncoras e vagas de estacionamento.

As lojas e as marcas presentes em um shopping center representam um aspecto chave para atrair público ao empreendimento:

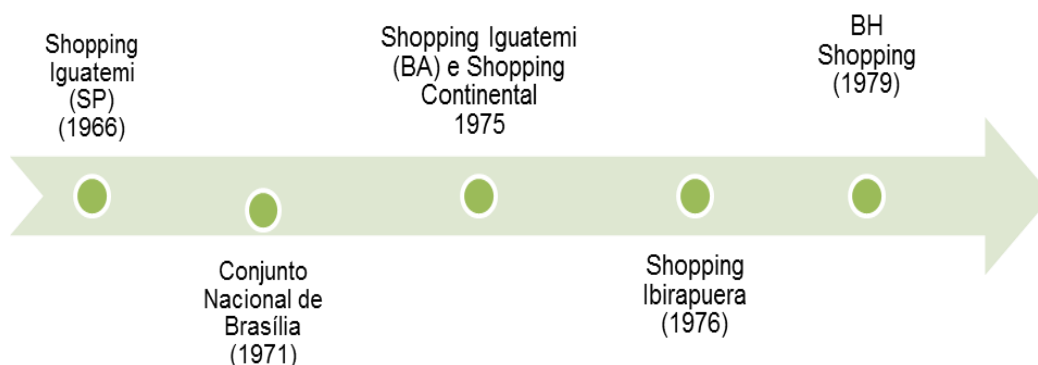
Os shoppings centers brasileiros reproduzem certa sacralização de grandes marcas e, principalmente, de grandes marcas internacionais que estabelecem um padrão de consumo hegemônico, o que aumenta de significância na medida em que se aumenta o poder aquisitivo da população-alvo desses shoppings [...] O shopping center e seu público alvo desejado, bem como sua localização, delimitam inclusive o tipo de loja que ele vai ter (NASCIMENTO et al. 2015, p. 251).

No Brasil, há 549 shoppings centers, dos quais 93 estão na Região Sul (17%); 296 no Sudeste (54%); 52 no Centro-Oeste (9,5%); 26 no Norte (4,7%) e, finalmente, 82 na Região Nordeste do país (14,9%). No estado da Bahia existem 22 shoppings centers, dos quais 11 estão instalados em Salvador (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTERS, 2016c).

Em Salvador, os 11 shoppings centers reconhecidos pela Associação Brasileira de Shoppings Centers são: Brotas Shopping, Salvador Norte Shopping, Salvador Shopping, Shopping Barra, Shopping Bela Vista, Shopping Cajazeiras, Shopping Center Lapa - Salvador, Shopping Center Paralela, Shopping Center Piedade, Shopping da Bahia e Shopping Liberdade (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTERS, 2016b).

O primeiro shopping center do Brasil foi o Iguatemi, empreendimento planejado por Alfredo Mathias, arquiteto e primeiro controlador. Ele foi inaugurado em 1966 na Avenida Faria Lima, em São Paulo. Em 1971, foi inaugurado o Conjunto Nacional de Brasília, o primeiro shopping do país que tinha administração centralizada, seguindo os padrões internacionais da época. Já na década dos 70 surgiram mais quatro importantes shoppings centers: Iguatemi Salvador (BA), Continental (SP), Ibirapuera (SP) e BH Shopping (MG) (CASTELLO BRANCO et al., 2007).

Figura 1 – Primeiros Shopping Centers do Brasil



Fonte: Elaboração própria baseado em Castello Branco et.al., 2007

No começo de 2015, o Shopping Iguatemi de Salvador, que então completava 40 anos de inauguração, mudou sua marca para Shopping da Bahia. Segundo uma publicação da jornalista Maiana Belo no site G1 BA, o empreendimento pagava R\$20 mil anuais pelo uso da marca. Segundo o assessor de imprensa do shopping, houve a mudança de marca para comemorar os quarenta anos do empreendimento e fazer uma homenagem ao estado da Bahia (BELO, 2015). Declarações à parte, o real motivo para a alteração foi que esse shopping center tinha uma marca associada a outra rede de shoppings centers (MAGALHÃES, 2016). A mudança decorreu do fato de o grupo Aliansce decidir não renovar o contrato de uso da marca Iguatemi, que pertence ao grupo concorrente Jereissati (MAGALHÃES, 2016).

No processo de mudança de marca o shopping estabeleceu três focos centrais: “1. Mudar o nome sem que os clientes se sentissem órfãos; 2. Não podia parecer que o shopping foi vendido; 3. Transformar um problema em uma oportunidade de reforçar laços emocionais” (APRESENTAÇÃO REDUZIDA SHOPPING DA BAHIA, 2015, sem página).

Durante todas as edições do prêmio Top of Mind, realizado pela consultora baiana Potencial Pesquisa & Informação, a marca Shopping Iguatemi foi a mais lembrada entre os soteropolitanos. Na 21ª versão do prêmio, em 2016, aconteceu algo curioso: a marca Shopping Iguatemi obteve mais uma vez a primeira posição, sendo que já não era mais utilizada, e a marca Shopping da Bahia obteve a terceira posição, com apenas um ano de existência (APRESENTAÇÃO REDUZIDA SHOPPING DA BAHIA, 2015; OLIVEIRA, 2016).

Em se tratando de organizações, quando alguma coisa se altera parcial ou totalmente, pode-se substituir também a marca para sinalizar fortemente a mudança organizacional. Esse é um fenômeno que pode ser originado como uma resposta natural ante as condições do mercado, que está em mudança constante, ou a processos internos ou externos (STUART; MUZELLEC, 2004; MUZELLEC; LAMBKIN, 2006; TEVI; OTUBANJO, 2013).

Alguns dos objetivos de mudar uma marca podem refletir, para os mais diversos públicos, uma nova identidade da organização ou criar uma nova imagem dela (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006). O conceito de mudança de marca – tratado na literatura internacional como rebranding – pode ser definido como:

A criação de um novo nome, termo, símbolo, design ou uma combinação deles para uma marca estabelecida com a intenção de desenvolver uma posição diferenciada (novo) na mente dos interessados e concorrentes (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006, p. 805).

Um processo de mudança de marca pode apresentar um alto risco para a organização, especialmente porque este processo pode acabar com anos de construção do valor de marca, em termos de criação de conhecimento e conexões emocionais entre ela e os públicos. Ou seja, um processo de mudança de marca pode não somente danificar seu valor, também pode destruí-lo simplesmente (STUART; MUZELLEC, 2003; DALY; MOLONEY, 2004; MUZELLEC; LAMBKIN, 2006; MUZELLEC; DOOGAN; LAMBKING, 2003; STUART; MUZELLEC, 2004; JUNTUNEN; SARANIEMI; JUSSILA, 2009; KAPPEL, 2014).

O dano que pode sofrer uma organização nesse processo é uma importante preocupação para os gestores de marketing. Por isso, algumas organizações têm como estratégia a ligação do novo nome com atributos (valores, cores, associações etc.) que já estavam estabelecidos na antiga marca, com a finalidade de mostrar uma evolução da marca e da organização e não uma destruição do que já estava construído (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006).

A despeito do risco relatado amplamente na literatura (STUART; MUZELLEC, 2003; DALY; MOLONEY, 2004; MUZELLEC; LAMBKIN, 2006; MUZELLEC; DOOGAN; LAMBKING, 2003; STUART; MUZELLEC, 2004; JUNTUNEN; SARANIEMI; JUSSILA, 2009; KAPPEL, 2014), decidiu-se não renovar o contrato de direito de uso de uma marca de shopping center bem posicionada no mercado.

Não se trata simplesmente da mudança do nome de mais um shopping center. Trata-se da mudança da marca de um dos primeiros shoppings centers do Brasil; o mais antigo e tradicional de Salvador; o principal negócio da segunda maior administradora de shoppings centers do Brasil; de uma marca que deu seu nome a uma região da cidade e, sobretudo, de um shopping center que desde o seu começo trouxe novidades ao mercado local e acompanhou durante 40 anos os soteropolitanos.

Nesse contexto, o que se questiona na presente pesquisa é: Como se processa a mudança da marca Shopping Iguatemi para a marca Shopping da Bahia?

O objetivo geral da presente pesquisa é compreender a mudança da marca Shopping Iguatemi para a marca Shopping da Bahia. Esse objetivo geral foi desdobrado em dois objetivos específicos: analisar o processo de mudança da marca Shopping Iguatemi para a marca Shopping da Bahia e analisar a marca Shopping da Bahia.

A mudança de marca do Shopping da Bahia oferece uma oportunidade para acrescentar o entendimento teórico-prático sobre esses processos, por se tratar de mudança de marca em uma organização consolidada e pela relação que se estabelece entre a marca antiga e nova em uma mudança de marca.

Para cumprimento dos objetivos geral e específicos, adota-se uma estratégia metodológica composta de duas etapas articuladas entre si e complementares: abordagem teórica de marca e estudo qualitativo da mudança de marca do Shopping Iguatemi para o Shopping da Bahia.

Essa dissertação é constituída de cinco seções. A primeira é essa introdução, na qual são apresentados tema-problema, objetivos, justificativa, estratégia metodológica e estrutura do texto. A segunda seção – Marca, Valor e Mudança – consiste na abordagem dos principais conceitos sobre marca e discussões de importantes autores acerca de valor de marca e mudança de marca.

Na terceira seção – Procedimentos Metodológicos – delinea-se o estudo qualitativo sobre a mudança de marca de Shopping Iguatemi para Shopping da Bahia. Isto detalhando-se as técnicas de pesquisa, de levantamento e análise de informações.

Na quarta seção – O Shopping da Bahia agora se chama Shopping da Bahia – apresentam-se os resultados do estudo qualitativo sobre a mudança de marca de Shopping Iguatemi para Shopping da Bahia, e, mais especificamente, a análise de: decisões que contribuíram para o processo de mudança de marca; etapas do processo de mudança de marca; ações de comunicação interna e externa no lançamento da marca Shopping da Bahia; e atributos da marca Shopping Iguatemi que estão presentes na marca Shopping da Bahia.

Finalmente, na última seção relatam-se as principais conclusões desta dissertação, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2 MARCA, VALOR E MUDANÇA

Nesta seção se apresentam os conceitos teóricos que ajudam a compreender a mudança de marca do Shopping Iguatemi de Salvador. Para um melhor entendimento, primeiramente se fala sobre o conceito de marca; em um segundo momento, apresentam-se os conceitos relacionados com valor de marca e, finalmente, se aprofunda sobre o conceito de mudança de marca.

2.1 MARCA

As marcas representam uma diferenciação de determinados bens ou serviço sobre os concorrentes (AAKER, 1998). Nesta mesma linha, e adicionando um novo aspecto, a American Marketing Association (AMA) define o conceito marca como o “nome, termo, design, símbolo ou qualquer outro aspecto que identifica um produto ou serviço de uma empresa como distinto das outras” (AMA, 2016, sem página).

Este é um conceito que não é próprio do português. Marca vem do norueguês arcaico brandr, termo que significa queimar. Essa associação se originou porque antigamente assim era como os fazendeiros marcavam os animais como forma de identificação (STRINGHETTI, 2001).

Antes de acunhar o conceito marca, são muitos os séculos desde que elas existem. Já no antigo Egito se utilizavam símbolos para identificar tijolos, enquanto outras civilizações – como gregos, chineses e japoneses – também diferenciavam seus produtos (STRINGHETTI, 2001).

A gestão de marca se posicionou nas últimas décadas como uma importante preocupação das organizações, devido ao novo entendimento de que as marcas são um dos mais importantes ativos intangíveis. Efetivamente, elas são ativos que possuem um valor econômico e que são capazes de potencializar o valor de uma companhia (OLIVEIRA; LUCE, 2011). Segundo Oliveira e Luce (2011), uma das primeiras vezes que se realizou uma avaliação de marca, sob uma perspectiva de mensuração financeira, foi em 1984. O empresário Robert Murdoch mandou estimar

o valor que tinham as marcas das suas companhias, com a finalidade de incluir os resultados nos balanços contábeis.

As visões mais contemporâneas entendem que as marcas são dinâmicas e em uma constante evolução, ao contrário das visões mais clássicas. Antigamente se entendia que as marcas eram um constructo estático e imutável (RUÃO, 2000) e que o produto tinha benefícios evidentes, sendo estritamente racional a decisão de compra (DAL BÓ; MILAN; TONI, 2012).

Quadro 1 – Atributos da marca¹

AUTORES	ELEMENTOS TANGÍVEIS	ELEMENTOS INTANGÍVEIS
Aaker (1992)	Símbolos e slogans.	Identidade, marca corporativa, relações com o cliente.
Bailey e Schechter (1994)	Nome, logo, cores, slogan publicitário.	-
Biggar e Selame (1992)	Nome registrado.	Posicionamento.
Chernatony (1993a e 1993b)	Capacidades funcionais, proteção legal.	Valor simbólico, signo de propriedade, serviço.
Chernatony y McWilliam (1989)	Funcionalidade.	Representatividade.
Grossman (1994)	Nome, logotipo, desenho físico.	-
Kapferer (1992)	Físico.	Cultura.
O'Malley (1991)	Valor funcional.	Valor social e pessoal.
Bhat y Reddy (1998)	Marca funcional.	Marca simbólica.
Keller (2003)	Atributos físicos, benefícios, imagens do bem.	Benefícios, pensamentos, sentimentos e atitudes à marca, personalidade.
Fournier (1998)	-	Relação com o consumidor.
Drawbaugh (2001)	Representação verbal e visual.	-
Aaker, Fournier y Brasel (2004); Sweeny y Brandon (2006)	-	Relação com o consumidor, personalidade de marca.

Fonte: Díaz e Taulet (2008, p. 63)

Com o passar dos anos, também foram mudando as perspectivas sobre os atributos da marca (Quadro 1). Alguns autores definem a marca somente por seus atributos tangíveis, enquanto outros colocam foco nos componentes simbólicos e emocionais (DÍAZ; TOURET, 2008). Atualmente, os atributos emocionais ligados ao

¹ Tradução livre.

produto e a marca em si mesma passaram a ser tão ou até mais importante que aspectos como o preço ou a qualidade (ALAHUHTA, 2009).

2.2 VALOR DE MARCA

As marcas, tanto nome como símbolo, têm associados conjuntos de ideias e atributos (ativos e passivos) que dão valor para elas, o que é conhecido como valor de marca, conceito tratado na literatura internacional como brand equity (AAKER, 1998; OLIVEIRA, LUCE, 2011). Já na primeira metade da década de 80 alguns trabalhos utilizam o conceito de valor de marca, mas foi em 1988 que esse conceito ganhou maior notoriedade, quando o Marketing Science Institute (MSI) organizou o primeiro congresso específico sobre essa temática (OLIVEIRA; LUCE, 2011).

O conceito de valor de marca tem uma ampla gama de definições (Quadro 2). Essa variedade de significados se deve aos vários entendimentos do conceito valor, que recebe distintas interpretações dos diversos campos da administração. Porém as definições podem ser agrupadas em dois grandes grupos: as que estão baseadas na perspectiva da organização e as que estão baseadas na perspectiva do consumidor. Em geral, o conceito de valor de marca é utilizado para quando se refere à perspectiva do consumidor (OLIVEIRA; LUCE, 2011).

O valor de marca proporciona benefícios ao consumidor e à organização. Da perspectiva do consumidor, o valor de marca permite aumentar a interpretação e processamento de informações da marca, maior confiança na decisão de compra e também aumenta a satisfação de uso da marca (AAKER, 1998). Da perspectiva da organização, o valor de marca permite aumentar a eficiência do plano de marketing, impacta positivamente na lealdade à marca e permite preços prêmio e aumentar as margens de benefícios, diminuindo o uso de promoções. Adicionalmente, também proporciona uma plataforma para extensões de marca, potencializar o canal de distribuição e obter uma vantagem competitiva sobre os clientes (AAKER, 1998).

Quadro 2 – Definições de valor de marca

VALOR DE MARCA	
DEFINIÇÕES	AUTORES
Conjunto de associações e comportamentos por parte dos consumidores de uma marca, distribuidores e pela empresa mantenedora da marca, que permite à marca obter maior volume de vendas ou maiores margens de mercado do que seria possível sem o nome da marca, assim como uma mais forte e sustentável vantagem diferencial sobre os concorrentes.	Marketing Science Institute (1980)
Adição de valor para a empresa, para o negócio ou consumidor, com a qual uma dada marca complementa um produto.	Peter Farquhar, <i>Claremont Graduate School</i> (1989)
Conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, ao seu nome e símbolo, que se adicionam ou se subtraem ao valor proporcionado por um produto ou serviço, em benefício da empresa e de seus clientes.	David Aaker, <i>University of California at Berkeley</i> (1991)
Impacto lucrativo sobre as vendas advindas do resultado dos esforços passados de Marketing em marca se comparado com o desempenho de uma nova marca.	John Brodsky, <i>NPD Group</i> (1991)
<i>Brand Equity</i> é o resultante da força da marca mais o valor da marca. A força da marca é o conjunto de associações e comportamentos dos consumidores, distribuidores e empresa controladora da marca que permitem à marca desfrutar de vantagens competitivas diferenciais e sustentáveis. O valor da marca é o resultado financeiro resultante da habilidade de gestão para potencializar a força da marca através de ações táticas e estratégicas em favor de lucros correntes e futuros e da diminuição dos riscos.	Raj Srivastava, <i>University of Texas</i> , e Allan Shocker, <i>University of Minnesota</i> (1991)
Valor financeiro mensurável de transações acumuladas sobre o produto ou serviço decorrente de programas e atividades bem-sucedidas.	J. Walker Smith, Y. C. Schulman (1991)
<i>Valor de marca</i> decorre da boa vontade de alguém de continuar comprando sua marca ou não. Desta forma, a mensuração do <i>valor de marca</i> está fortemente relacionada à lealdade e à medida de conversão de diferentes consumidores em usuários da marca.	Market Facts
Valor suplementar que se situa para além dos seus ativos físicos. Este valor provém da posição que a empresa detém no mercado em relação à que teria na ausência da marca.	Dimitriadis (1994)

Fonte: Oliveira e Luce (2011, p. 506)

Para Aaker (1998), o valor de marca é um construto que está baseado em cinco categorias: lealdade à marca, conhecimento do nome, qualidade percebida, associações à marca e outros ativos do proprietário da marca (Quadro 3).

Quadro 3 - Categorias do valor de marca.

Lealdade à Marca	Quando um consumidor adquire um determinado produto ou serviço considerando o nome da marca, porém a concorrência tenha características superiores, preço e conveniência.
Conhecimento da Marca	Capacidade que um comprador potencial tem de reconhecer ou de lembrar-se de uma marca como integrante de certa categoria de produtos.
Qualidade Percebida	Conhecimento que o consumidor tem sobre a qualidade geral ou a superioridade de um determinado produto ou serviço, ao ser comparado com alternativas.
Associações à Marca	Correspondem à ligação da marca com um conjunto de conceitos, os que estão relacionados de forma significativa na memória do consumidor, refletindo ou não a realidade objetiva.
Outros ativos do proprietário	Outros ativos que geram valor à marca são patentes, <i>trademarks</i> , relações com canais de distribuição etc.

Fonte: Adaptado de Aaker (1998)

A lealdade à marca é entendida por Aaker (1998) como a preferência que tem um consumidor em relação a um determinado produto ou serviço, sendo a marca o motivo decisivo no momento da compra. Segundo Yoo e Donthu (2001), a lealdade pode ser entendida como intenção de primeira escolha que tem o consumidor no momento de fazer uma compra (COSTA; ALMEIDA, 2008). Assim, a concorrência poderia ter um produto ou serviço superior em características tangíveis, preço e conveniência, mas para um cliente com uma alta lealdade isso não vai ser motivo suficiente para mudar. Aaker (1998) acrescenta que maior nível de lealdade diminui a vulnerabilidade dos consumidores às táticas de marketing da concorrência.

Diferentemente de outros atributos, a lealdade à marca precisa da compra prévia, a experiência de uso pelo consumidor e a satisfação com a qualidade do

produto (AAKER, 1998; ISHAQ et al., 2014). Enquanto maior é a frequência de compra de certas marcas, a lealdade do consumidor será maior, pelo fato de ter menos tempo e instâncias para avaliar novas marcas (COSTA; ALMEIDA, 2008).

Na dimensão lealdade, é possível encontrar cinco níveis: não leal à marca, satisfeito sem razão de mudar, satisfeito com medo dos custos da mudança, gosta da marca e a considera amiga e comprador comprometido (AAKER, 1998).

Quando um consumidor está frente a uma ampla variedade de produtos ou serviços, é provável que alguns deles sejam conhecidos por ele e outros sejam completamente desconhecidos. O conhecimento da marca pode ser entendido como a capacidade que tem uma marca de ser considerada familiar e como parte de uma determinada categoria de produtos por um comprador potencial (AAKER, 1998; ISHAQ et al., 2014).

Nesta mesma linha, também o conhecimento da marca pode ser entendido como a força da presença de uma marca na mente do consumidor. Sua medição pode ser feita segundo seu reconhecimento baseado na exposição à marca, a recordação e sua posição na mente dos consumidores (CONRADIE; ROBERTS-LOMBARD; KLOPPER, 2014). O conhecimento de marca é considerado para alguns como o aspecto mais importante do valor de marca.

A escolha do nome da marca é importante para gerar recordação, podendo sugerir os atributos e benefícios que tem o produto ou serviço dentro de uma determinada categoria de produto, ou também pode sugerir semanticamente a categoria a qual pertence (KELLER, 1993).

Segundo a psicologia cognitiva, a memória tem uma longa duração (KELLER, 1993). Assim é como um nome de marca pode ficar armazenado na memória durante um longo período de tempo. Estudos feitos mostram que marcas que as pessoas conheceram na sua infância podem ser lembradas durante muitos anos, mesmo que a marca já não exista no mercado (CARDOSO, 1994).

Segundo as palavras escolhidas para batizar um nome de marca, a recordação pode ser forte ou não. As palavras usadas com maior frequência são mais recordáveis, mas as palavras de menor uso podem ser mais fáceis de reconhecer (KELLER, 1993).

Na base da pirâmide do conhecimento de marca está o desconhecimento dela. Depois, vem o reconhecimento, que se baseia em um teste no qual o consumidor recebe um conjunto de marcas de determinada categoria, identificando as que já ouviu falar. Este estágio de reconhecimento é importante para quem escolhe a marca no ponto de venda mesmo. No seguinte nível está a lembrança da marca, que é quando o reconhecimento vem de forma espontânea. Na ponta, a menção da primeira opção sem estímulo corresponde a top of mind (AAKER, 1998).

Existem alguns casos nos quais uma marca é a única lembrada em determinada categoria por um alto percentual de entrevistados. Nesses casos, elas são chamadas de marcas dominantes (AAKER, 1998).

O conceito de qualidade percebida corresponde ao conhecimento que tem o consumidor sobre a qualidade geral ou a superioridade de um produto ou serviço sobre a concorrência. Como se trata de uma avaliação segundo as percepções, não é um raciocínio determinado objetivamente (AAKER, 1998; COSTA; ALMEIDA, 2008). Ela influencia diretamente as decisões de compra, a lealdade à marca e é o suporte para um preço prêmio (AAKER, 1998).

Pesquisas demonstram que a qualidade percebida influencia positivamente as associações de marca e vice-versa. Adicionalmente, alguns pesquisadores definem a qualidade percebida como o desempenho percebido versus as expectativas de desempenho do consumidor (ISHAQ et al., 2014).

É diferente o conceito de qualidade percebida ao de satisfação. Por exemplo, um consumidor pode comprar um produto muito barato e sem marca, mas pode ficar muito satisfeito pela pouca expectativa que tinha dele (AAKER, 1998).

As associações são ideias ou conceitos ligados a uma marca que estão na memória do consumidor. Quando ele tem mais experiências ou exposições à marca, além de estímulos de marketing, a ligação vai ser mais forte, o que também acontece quando a associação estiver apoiada em mais outras (AAKER, 1998).

Para compreender melhor as associações é importante entender um pouco mais sobre o funcionamento da mente humana. Em geral, as conceituações sobre a memória formulam a existência de redes associativas:

O modelo de memória de redes associativas vê que a memória semântica ou o conhecimento consiste num conjunto de nós e

ligações. Nodes são informações armazenadas que estão conectados por links que variam em intensidade. Um *processo de ativação* espalhando de nó em nó determina a extensão da recuperação na memória (KELLER, 1993, p. 2).

A ativação de um nó se pode espalhar para outros nós ligados na memória, mas a recordação somente acontecerá quando a ativação de outro nó supere um determinado nível limiar. A força da ligação entre os nós determinará a extensão da ativação do espalhamento e a informação específica que poderia ser recuperada (KELLER, 1993).

Fortes associações são o suporte de uma atraente posição competitiva nas marcas bem posicionadas. Um diferencial delas com os concorrentes é a força, exclusividade, o tipo e a positividade das associações (KELLER, 1993; AAKER, 1998; COSTA; CUNHA DE ALMEIDA, 2008).

Um conjunto de associações, quando está organizada em grupos e de forma significativa, constrói uma imagem de marca. Tanto as associações como a imagem de marca podem ou não refletir a realidade objetiva. Da mesma forma, isso permite gerar uma marca rica e bem diferenciada, desde uma perspectiva de mercado (AAKER, 1998; DAL BÓ; MILAN; TONI, 2012).

Efetivamente, a imagem de marca consiste em uma série de associações organizadas de maneira lógica na mente do consumidor (AAKER, 1998; CARDOSO, 1994). Este conceito foi introduzido no campo do marketing em 1955 por meio de um artigo publicado na Harvard Business Review. Antes disso, se entendia que os benefícios dos produtos ou serviços eram evidentes, sendo um processo estritamente racional a escolha entre uma marca ou outra (DAL BÓ; MILAN; TONI, 2012).

A construção da imagem de uma organização é de natureza complexa, porque combina atributos intangíveis e tangíveis. A pesquisa realizada por Milan, Gasparin e Toni (2013) sobre a imagem de um shopping center, revelou que no caso deles a imagem está mais ligada a elementos tangíveis, é dizer, às características físicas que ele oferece, tais como mix de lojas, alimentação, infraestrutura etc. Também foi destacada a dimensão simbólica na construção da imagem do shopping center, o que se traduz no significado que o empreendimento transmite aos

consumidores, como ser um espaço de passeio, entretenimento, para ver pessoas, conhecer novidades, etc.

Um shopping center com boa imagem reforça sua credibilidade, reforça as vendas e consegue se diferenciar da concorrência. A escolha de tal ou qual shopping por parte dos consumidores pode estar fortemente influenciada pela imagem que eles constroem sobre os empreendimentos (MILAN; GASPARIN; TONI, 2013).

A imagem pretendida pela empresa sempre vai ser diferente da recebida pelos consumidores, devido à distorção na decodificação e à cosmovisão própria do sujeito. Em outras palavras, a imagem de marca está na mente dos consumidores (RUÃO, 2000; MILAN; GASPARIN; TONI, 2013). Será através da comunicação de marca que a organização poderá comunicar sua identidade que, posteriormente, os consumidores decodificarão como imagens (RUÃO, 2000).

Identidade de marca, segundo Kapferer (1991 apud RUÃO, 2000), pode ser entendida como um conjunto de características que constroem uma marca única, como resultado da sua história, valores, aspecto físico, suas propriedades etc. No núcleo da identidade de marca é possível encontrar o posicionamento e a personalidade (RUÃO, 2000).

Alguns estudos sobre o uso de associações de marca com certos benefícios revelou que a utilização conjunta de benefícios psicológicos e racionais é mais eficaz do que utilizando somente um tipo de benefício (CARDOSO, 1994). Também, as associações que são construídas em base a atributos intangíveis, que é um atributo generalizado como a qualidade percebida ou a liderança tecnológica, têm uma melhor efetividade em comparação àquelas que são criadas sobre atributos pontuais (CARDOSO, 1994).

Foi a partir da década de 1970 que se começou a ter a ideia de que as marcas têm associadas um conjunto de características humanas associadas a elas, o que é entendido como personalidade de marca. Os consumidores criam laços emocionais com a marca e as concebem como pessoas, com seus traços de personalidade e qualidade. Assim, consumidores e marcas criam uma conexão baseada no valor simbólico delas (AAKER, 1997; DÍAS; TAULET, 2008).

A personalidade de marca pode ser construída pelo consumidor através de qualquer contato direto ou indireto com a marca. Os traços de personalidade podem ser associados de forma direta a uma marca através das pessoas que estão associadas a ela, como, por exemplo, trabalhadores ou gerentes (AAKER, 1997).

Uma estratégia dos gestores de marketing é associar pessoas famosas a uma marca, o que é conhecido como endosso por celebridade. Esse é um efetivo e poderoso recurso que permite a transferência de determinados atributos à marca, agregando valor (DAL BÓ; MILAN; TONI, 2012). O endosso por celebridade pode ser definido como um tipo especial de aliança entre marcas, entre uma marca humana e uma marca corporativa, com a finalidade de comunicar os méritos da marca corporativa e conseguir atitudes favoráveis dos consumidores (ZAMUDIO, 2016).

Estudos feitos na área demonstraram que o endosso por celebridade aumenta a credibilidade da propaganda, dá um reforço na lembrança de mensagens, possibilita que o nome da marca seja reconhecido, potencializa as atitudes favoráveis de consumidores com a marca e cria uma personalidade distintiva (DAL BÓ; MILAN; TONI, 2012).

Uma dimensão que alguns estudos ressaltam no processo de posicionamento de imagem de marca é a presença de padrões arquetípicos (DORNELLES; TENA, 2011; DAL BÓ; MILAN; TONI, 2012). Estes são comuns em todos os povos ao se constatar uma similitude entre as diferentes mitologias e, como representam personalidades preexistentes, influenciam o jeito de comportamento de cada pessoa.

As pessoas tendem a escolher modelos a seguir. Enquanto antes eram os heróis, atualmente são as celebridades esses modelos, que representa uma ampla gama de arquétipos. Isso é utilizado pelo marketing para transferir os significados simbólicos que eles têm associados à marca (DAL BÓ; MILAN; TONI, 2012).

Algumas expressões arquetípicas são os mitos e os contos de fadas, além de imagens com sentido mais universal e as temáticas dos sonhos. No caso dos mitos, em uma perspectiva mais ocidental, podem-se encontrar nos deuses do Olimpo atributos e características muito humanas, representando padrões de como são as pessoas (DORNELLES; TENA, 2011).

O quinto ativo do valor de marca presente no modelo de Aaker (1998) considera os outros ativos relacionados com marca que geram valor. Assim, alguns deles são as patentes, licenciamentos, trademarks, relações com canais de distribuição etc.

As quatro primeiras categorias do modelo de Aaker são as mais relevantes, enquanto outros ativos do proprietário é uma dimensão pouco tratada por ser a menos importante (STRINGHETTI, 2001). Além disso, estudos empíricos mostram que as dimensões conhecimento da marca e associações à marca podem-se reunir em uma só (COSTA; ALMEIDA, 2008).

Algumas posturas fazem a diferenciação entre o valor de marca na perspectiva da empresa e do consumidor (OLIVEIRA; LUCE, 2011). A mesma American Marketing Association (AMA) faz a distinção: “Brand Equity significa o valor da marca. Da perspectiva do consumidor, brand equity é baseado nas atitudes do consumidor sobre atributos positivos da marca e consequências favoráveis do uso da marca” (AMA, 2016, sem página).

O valor de marca na perspectiva do consumidor também pode ser entendido como a resposta dos consumidores ao comparar dois produtos, com as mesmas características e condições, sendo um com marca e o outro não (KELLER, 1993; COSTA; ALMEIDA, 2008).

No caso do valor de marca da perspectiva da organização, também denominado brand value, tem relação com uma abordagem desde a perspectiva financeira, contábil ou do impacto da marca no valor da organização (OLIVEIRA; LUCE, 2009).

2.3 MUDANÇA DE MARCA

Os estudos sobre a mudança de marca começaram a tomar força no início do século XXI, sendo o artigo de Muzellec, Doogan e Lambkin (2003) uns dos primeiros a estabelecer um marco sobre este conceito (DALY; MOLONEY, 2004). A literatura internacional utiliza o conceito de rebranding para se referir à mudança de marca.

Esse é um neologismo que etimologicamente está formado por re e branding, indicando a intenção de voltar a um estado prévio das coisas e de começar de novo com algo, o que implica que por segunda vez é realizada a ação (MUZELLEC; DOOGAN; LAMBKIN, 2003; MUZELLEC; LAMBKIN, 2006). A respeito do núcleo desta palavra, pode-se entender como:

A criação de um novo nome, termo, símbolo, design ou uma combinação deles para uma marca estabelecida com a intenção de desenvolver uma posição diferenciada (novo) na mente dos interessados e concorrentes (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006, p. 805).

A maior parte da informação sobre o fenômeno de mudança de marca é encontrada nos meios de comunicação, e só aos poucos a academia tem se interessado por esses processos (MUZELLEC; DOOGAN; LAMBKING, 2003; MUZELLEC; LAMBKIN, 2006; MERRILEES; MILLER, 2008; BORGES; BRANCA, 2010; KAPPEL, 2014). A produção científica sobre mudança de marca é mais comum de ser encontrada no exterior que no Brasil (Quadro 4). Procurando na base Emerald Insight, que tem indexados importantes journals de marketing, a busca pelo conceito rebranding deu como resultado 560 artigos sobre a matéria e 16 casos de estudo.

No Brasil, realizando uma revisão no Banco de Teses e Dissertações da Capes, utilizando o conceito específico mudança de marca, a busca mostra apenas cinco resultados, dos quais somente a dissertação de Kappel (2014) é específica sobre o tema. Utilizando o conceito rebranding – que é como a literatura internacional trata a mudança de marca –, os resultados são três publicações e novamente a única específica é a dissertação já mencionada.

Quadro 4 – Produção científica sobre mudança de marca

PERIÓDICO	Mudança de Marca	Rebranding
RAUSP*	0	0
BAR*	0	0
RAE.*	0	0
BANCO DE TESES CAPES	5	3
SCIELO	0	2
EMERALD INSIGHTS	-	560 artigos + 16 estudos de caso

* Revisão dos últimos cinco anos

Fonte: Elaboração própria

Na base Scielo, procurando por rebranding, a busca deu dois resultados: um deles é específico sobre a matéria, mas nenhum dos dois estudos foi feito no Brasil. Enquanto mudança da marca, o resultado é o mesmo estudo mencionado, o que também apareceu com o conceito rebranding.

Revisando as publicações dos últimos cinco anos das revistas nacionais RAUSP, BAR e RAE, de grande prestígio científico, a busca por esses conceitos não deu em nenhum resultado.

A dissertação de Kappel (2014) trata sobre o processo de mudança de marca da CTBC, uma empresa de telecomunicações com mais de 60 anos no mercado e com operações principalmente em Minas Gerais, para Algar Telecom. Esse processo surgiu por mudanças na posição competitiva da companhia. Essa dissertação, com uma metodologia qualitativa, se propôs a descrever e analisar os impactos organizacionais da mudança de marca, objetivo que foi atingido mediante a aplicação empírica do modelo de Muzellec e Lambkin (2006).

A fusão dos bancos Itaú e Unibanco foi abordada por Suzuki et al. (2012) através do estudo do Espaço Unibanco de Cinema. O objetivo deles foi simular uma campanha publicitária para apresentar a nova marca, pelo que criaram diversas peças comunicacionais e, em particular, eles focaram a análise no jingle como peça chave da mudança de marca.

Outra pesquisa feita no Brasil estudou a mudança da Companhia Vale do Rio Doce para Vale, no marco de um processo de reposicionamento estratégico em 2007. Ele teve como objetivos centrais remover a antiga marca, posicionar cultura de

marca nos públicos internos e fortalecer o valor de marca. Este estudo mostra que a mudança foi planejada por estudos e pesquisas de mercado e o processo foi executado por diversas etapas, destacando-se a importância de criar valor de marca (CHIABI; GONÇALVES, 2010).

Um processo de mudança de marca é planejado e executado de forma sistemática nas diferentes fases, tais como planejamento, preparação e lançamento, entre outras, enviando sinais aos diversos públicos de interesse com a finalidade de construir uma marca reputada (JUNTUNEN; SARANIEMI; JUSSILA, 2009).

A mudança de marca é uma estratégia muito cara e com um alto risco associado, porque ao abandonar o nome antigo se anulam anos de esforço na construção e criação de sensibilização e valor de marca, podendo impactar na reputação da organização (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006; LOMAX; MADOR, 2006; BORGES; BRANCA, 2010; GOI, 2012; MILLER; MERRILEES; YAKIMOVA, 2014; NUNCHASIRI; UDORN, 2015):

Como o nome é a âncora para o *brand equity*, a mudança de nome não só pode danificá-lo, pode simplesmente destruí-lo. O valor subjacente de uma marca é o seu conjunto de associações (AAKER, 1991), portanto, uma mudança de marca que implique mudança de nome poderia, teoricamente, acabar com as imagens mentais positivas que a marca geralmente estimula (MUZELLEC, LAMBKIN, 2006, p. 807).

Um estudo realizado por Goi (2012) concluiu que a mudança de marca influencia o valor de marca em diferentes aspectos. O redesenho da marca pode ter uma influência negativa no valor da marca, o que leva a que gestores de marca devem ter especial cuidado no momento de redesenhá-la. Porém o reposicionamento e a re-comunicação da marca podem influir positivamente, ajudando a melhorar a percepção dos clientes de forma gradual.

Além do impacto no valor de marca, um processo de mudança de marca tem um alto custo financeiro (LOMAX; MADOR, 2003). Também, existem muitos custos de oportunidade que estão implícitos, isto considerando que enquanto os colaboradores trabalham em tudo aquilo que é necessário para mudar a marca, eles estão se desviando do foco no trabalho do dia a dia (STUART; MUZELLEC, 2004).

Muzellec e Lambkin (2006) identificam dois tipos de mudança de marca. Por um lado, a mudança de marca evolutiva corresponde a mudanças menores no

transcurso do tempo, particularmente de posicionamento e estética, podendo ser até quase imperceptível para os públicos. Pelo contrário, a mudança de marca revolucionária descreve uma mudança importante que geralmente inclui uma mudança de nome, o que redefine completamente uma organização.

Às vezes, as mudanças estéticas de uma marca consistem na modificação de detalhes ou aspectos pontuais de desenho, tais como a incorporação de novas cores corporativas ou a modernização do logotipo, sendo às vezes praticamente imperceptível para os públicos de interesse. Por conseguinte, o elemento chave para denominar a modificação de uma marca como uma mudança de marca é a existência da mudança do nome, por ser um aspecto mais profundo e de maior impacto (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006; NUNCHASIRI; UDORN, 2015).

Segundo o estudo feito por Muzellec, Doogan, Lambking (2003), as principais razões da mudança de marca são as fusões/aquisições (33,1%), Spin-off (19,9%) e mudar a imagem da marca (17,5%). Sobre as indústrias, a maior quantidade de processos de rebranding foi TI/Telecomunicação (22,3%), Financeira/Seguros (16,3%) e Utilitários, Energia e Construção (15,1%). Pelo contrário, alguns dos motivos menos frequentes de mudanças de marca são Obrigações legais (2,4%) e Localização (1,2%). Varejo (3%) e Transporte (3%) são indústrias com escassa frequência de mudanças de marca.

As diversas motivações que levam a uma mudança de marca podem ser agrupadas em quatro forças, que são descritas no Quadro 5: mudança na estrutura da propriedade da organização, mudança na estratégia corporativa, mudança na posição corporativa e mudança no ambiente externo. Sobre esse último, às vezes as mudanças originadas no ambiente externo não necessariamente implicam querer mudar a posição da organização no mercado (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006).

Quadro 5 – As quatro forças que desencadeiam uma mudança de marca²

Mudança na estrutura da propriedade	Mudança na estratégia corporativa	Mudança na posição competitiva	Mudança no ambiente externo
Fusões e aquisições, Spin-offs e cisões, privado para público, propriedade, patrocínio.	Diversificação e desinvestimento, Internalização e localização.	Erosão do mercado, posição, imagem antiquada, problemas de reputação.	Obrigações legais, Grandes crises ou catástrofes.

Fonte: Muzellec e Lambkin (2006, p. 810)

Na arquitetura de marcas o processo de mudança pode atingir diferentes níveis. Primeiramente, no caso de uma estrutura do tipo Branded House, quando uma única marca é o guarda-chuva de todos os produtos ou serviços, pode ser: mudança de marca em todos os níveis, mudança de marca no nível corporativo ou somente uma mudança em uma unidade de negócios. A mesma coisa acontece na estrutura de House of brands, que é quando a organização tem uma marca própria para cada um dos seus produtos ou serviços (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006; LOMAX; MADOR, 2006).

Um processo de mudança de marca nem sempre é uma ruptura total com a antiga marca. Muzellec e Lambkin (2006) analisaram o processo de mudança de marca da Eircell, um provedor de telefonia móvel da Irlanda, que foi comprada pelo grupo Vodafone e que derivou na criação da Vodafone Irlanda.

O desafio dessa mudança de marca foi transferir atributos do valor de marca da Eircell, que estava bem estabelecida no mercado, à nova marca. Também, ela se veria beneficiada pelos atributos que tem a Vodafone como, por exemplo, a projeção internacional. Os objetivos desse processo foram principalmente dois: primeiramente, alinhar trabalhadores e clientes com a nova marca; segundo, posicionar a Vodafone Irlanda como uma marca internacional, mas que tem raízes irlandesas (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006).

No nível de públicos internos, a alta gerência queria demonstrar que os valores da Eircell se sobrepõem aos valores da Vodafone. Além disso, as campanhas de marketing interno estiveram focadas em comunicar que a Eircell não

² Tradução livre.

estava morrendo, pelo contrário, que estava evoluindo para um patamar superior, com vantagens adicionais (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006).

Para transferir valor de marca, a equipe de marketing trabalhou as congruências e também, particularmente com força, a dimensão das associações de marca. Assim, por exemplo, utilizaram o vermelho, associado com a Vodafone, e a púrpura, associada com a Eircell, como cores base no processo de mudança. Também, eles representaram essas associações na frase “o Vermelho é o novo púrpura; Vodafone é o novo nome da Eircell”³ (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006, p. 818).

Para trabalhar a dimensão do conhecimento de marca com os públicos externos, a companhia utilizou todos os elementos disponíveis do mix de marketing para posicionar a nova marca, tais como intervenções em espaços públicos, televisão, publicidade no transporte público etc. (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006).

Alahuhta (2009) estudou o caso da Capricode Oy, companhia tecnológica originária da Finlândia que, entre suas unidades de negócio, tem o SyncShield, que é uma solução para o gerenciamento de dispositivos móveis. O desafio da empresa era que o nome corporativo fosse mais visível, pelo que fizeram mudanças na marca para que tivesse uma transferência de valor de marca com o SyncShield, a qual é uma marca mais reconhecida e melhor posicionada no mercado. O estudo demonstra que é possível transferir valor de marca, em todas suas dimensões, entre marcas em diferentes níveis hierárquicos.

Adicionalmente, algumas formas mais claras de transferir valor de marca em uma família de marcas se dão através do uso do nome corporativo na marca do produto, por exemplo. Porém utilizar ou não essa estratégia dependerá de cada caso (ALAHUHTA, 2009).

O processo de transição da marca antiga à nova pode ter quatro tipos de aproximações: dual – provisional, prefixo, substituição e amalgamação da marca (DALY; MOLONEY, 2004). Na primeira, tanto a marca antiga como a nova são utilizadas conjuntamente por um período de tempo, permitindo a transferência de certa parte do valor de marca à nova marca. O prefixo corresponde a quando duas ou mais marcas se unem, mas nenhuma delas será usada como marca central. A

³ Tradução livre da frase “Red is the new purple; Vodafone is the new name da Eircell”.

terceira é a substituição, que é utilizar de vez a nova marca sem nenhuma transição. Esta estratégia é arriscada e deve ser feita considerando estudos. A última é a amalgamação da marca, que é quando duas ou mais marcas se unem e decidem construir a nova marca a partir dos nomes antigos (DALY; MOLONEY, 2004).

Muzellec, Doogan, Lambking (2003) identificaram seis tipos de nomes de marcas: descritivos, geográficos, baseados em pessoas, acrônimos, associativos e abstratos. O mais frequente é que as antigas marcas foram descritivas (31,79%) ou baseadas em pessoas (24,28%) e que as novas sejam associativas (32,53%) ou abstratas (32,53%). Nas duas situações, o menos frequente são as marcas de tipo geográfico, com apenas o 1,2% das novas marcas.

Não só a mudança de marca é um processo caro, mas também é um fenômeno complexo e raro. Lomax e Mador (2006) analisaram sete mudanças de marcas que aconteceram no Reino Unido para identificar as boas práticas que os gerentes de marketing tiveram no processo de mudança.

O papel dos públicos internos na mudança de marca foi relativo e dependeu principalmente da visão de cada companhia. Assim, por exemplo, a Bla, uma empresa com apenas 60 trabalhadores, mudou sua marca para Citrus e contou com a participação de todos eles no processo, através de focus groups e chuvas de ideias. Pelo contrário, a HSBC somente considerou os altos diretores e a Scottish Telecom e a British Gas mantiveram total segredo do processo devido a que poderia impactar no valor de mercado da organização, pelo que a nova marca somente foi anunciada em conferência de imprensa (LOMAX; MADOR, 2006).

Sobre a participação dos públicos externos, a maior parte dessas organizações considerou apenas de jeito informal a opinião deles. Mas a maior parte das companhias utilizou agências em algumas das fases da mudança de marca, para apoiar nas comunicações, propaganda, compra de espaços nas mídias e no desenvolvimento da nova marca (LOMAX; MADOR, 2006).

O estudo de Lomax e Mador (2006) estabelece cinco princípios de êxito para uma mudança bem-sucedida: 1) clareza da alta gerência do papel estratégico da marca; 2) compromisso dos públicos internos durante o processo, tendo participação na criação da nova marca; 3) planejamento detalhado do processo; 4) ter a capacidade necessária para fazer uma mudança de marca (orçamento, experiência

apropriada, tempos, equipe etc.); 5) comunicação constante e consistente com os públicos de interesse.

As organizações podem fazer diferentes escolhas sobre a construção da nova marca durante o processo de mudança. Assim, é possível identificar quatro tipologias (Quadro 6): reiteração (companhia não tem necessidade de mudar na essência), mudança do nome (muda o nome, mas não os valores fundamentais), Redefinição (se mantém a marca forte, mas mudam os valores fundamentais) e novo começo (companhia sente a necessidade de mudar tudo) (LOMAX; MADOR, 2006).

Quadro 6 – Tipologias das escolhas de marca⁴

		NOME	
		Existente	Novo
Valores e atributos de marca	Existente	Reiteração: nome e valores de marca não são mudados, sendo congruentes com as necessidades dos clientes.	Mudança de nome: percepções externas são redirecionadas através de uma mudança de nome.
	Novo	Redefinição: valores e atributos são mudados para responder às demandas dos públicos, sejam internos ou externos.	Novo começo: tanto valores e atributos como o nome são mudados, para responder a problemas profundos.

Fonte: Lomax e Mador (2006, p. 91)

Na perspectiva de Tevi e Otubanjo (2013), tão importante quanto estudar o processo de mudança de marca no empírico é o entendimento teórico sobre as organizações, porque elas são o espaço onde esse fenômeno acontece. Nessa linha, as corporações são entendidas como uma forma de organismo. O corpus corporativo está constituído por departamentos e áreas especializadas, do mesmo jeito que os organismos têm sistemas e órgãos. Enquanto os genes são responsáveis pelas características físicas dos organismos, nas corporações o equivalente são os valores:

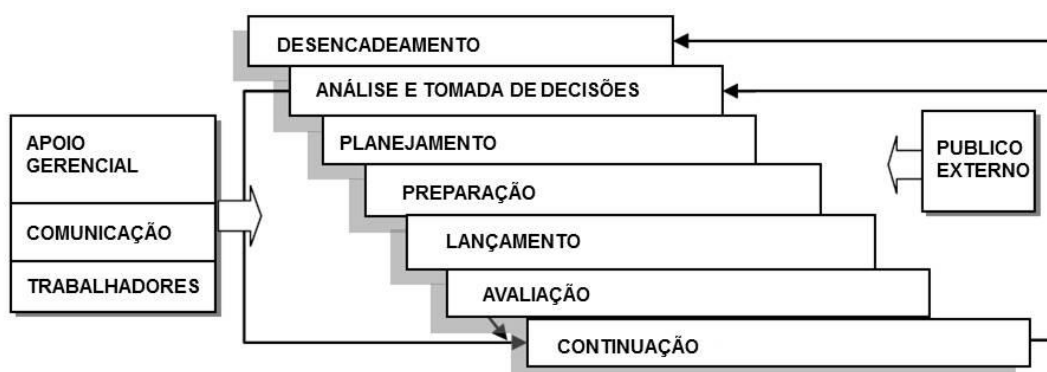
⁴ Tradução livre.

Uma marca é definida como um conjunto de princípios funcionais e emocionais que entregam uma promessa a ser feita sobre uma experiência única (...) assim, as combinações únicas de valores dão às marcas corporativas suas identidades únicas, como os genes dão traços únicos nos organismos (TEVI; OTUBANJO, 2013, p. 88-89).

Tevi e Otubanjo (2013) postulam que, tomando as correspondências, a evolução natural em organismos é semelhante ao processo de mudança de marca nas organizações. Assim, esse fenômeno é uma recombinação contínua de seus princípios ou suas extensões, sendo seu objetivo final sobreviver no meio ambiente e prosperar.

O trabalho de Juntunen, Saraniemi e Jussila (2009) apresenta um modelo (Figura 2) que identifica sete fases no processo de mudança de marca: desencadeamento, análise e tomada de decisões, planejamento, preparação, lançamento, avaliação e continuação.

Figura 2 – Fases da mudança de marca



⁵Fonte: Juntunen, Saraniemi e Jussila (2009, p. 7)

A primeira fase está constituída pelas forças e motivações que estão criando a necessidade de mudar a marca, tais como alterações na estrutura ou mudanças no mercado. Com essa inquietação, é necessário analisar antecedentes, estudar o mercado, considerar os aspectos internos e reconhecer as possibilidades. Com os antecedentes na mesa, os gestores tomam a decisão de iniciar ou não o processo de mudança de marca (JUNTUNEN; SARANIEMI; JUSSILA, 2009).

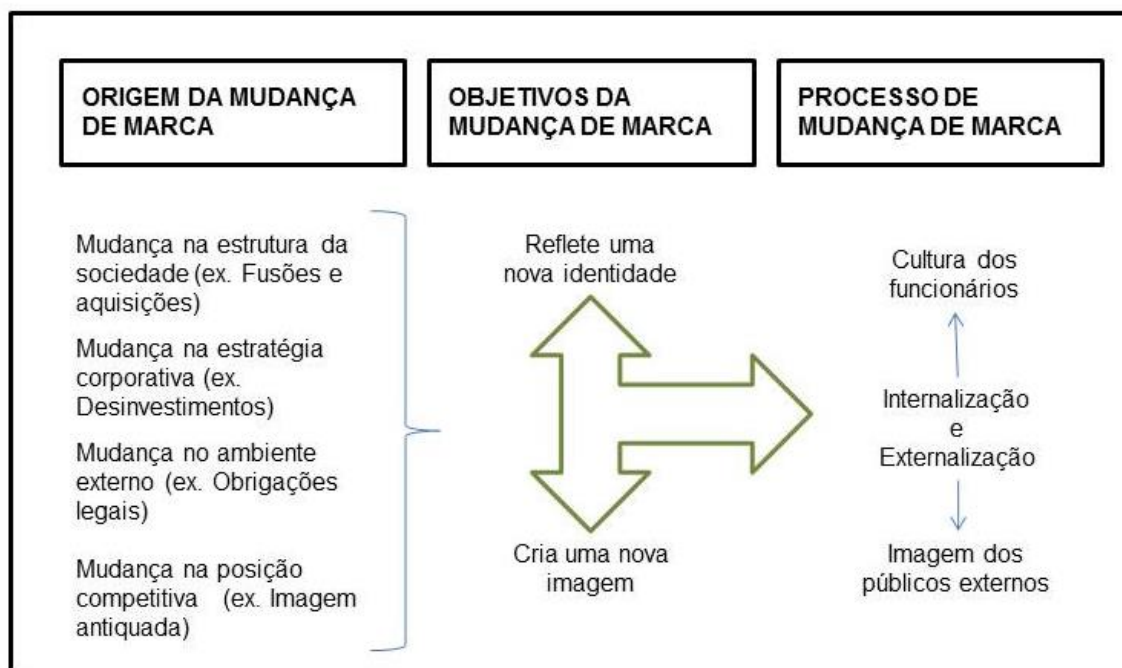
⁵ Tradução livre.

A fase de planejamento é considerada como uma etapa de grande importância no processo de criação da nova marca. Aqui se definem objetivos, visão e atributos que terá a nova marca. Já na preparação, se elabora um plano e se fazem testes prévios dos elementos da nova marca. Na fase de lançamento se comunica a nova marca para os públicos de interesse, começando primeiro com os internos e depois com os públicos externos (JUNTUNEN; SARANIEMI; JUSSILA, 2009).

Relacionado com o anterior, Merrilees e Miller (2008) também destacam a importância do processo de mudança de marca entre os públicos internos. Isso devido a que o processo é tão crítico que todas as unidades que compõem a organização devem se mover de certa cultura e mentalidade a uma nova, pelo que é fundamental considerar os públicos internos na mudança. Também é importante considerar que na indústria de serviços os empregados têm um papel importante a respeito da percepção dos consumidores sobre a organização (NUNCHASIRI; UDORN, 2015). Além disso, o apoio da alta gerência é vital para que a mudança de marca tenha sucesso (LOMAX; MADOR, 2006).

Nessa mesma linha, o modelo desenvolvido por Muzellec e Lambkin (2006), que se apresenta na Figura 3, considera que os públicos internos são tão importantes quanto os externos no processo de mudança de marca. Essa ideia se complementa com vários autores que também destacam a importância dos trabalhadores nesses processos, através da contribuição de ideias e o teste de possíveis marcas. Por isso, a comunicação interna tem um rol importante no processo de mudança de marca (LOMAX; MADOR, 2006; MERRILEES; MILLER, 2008; JUNTUNEN; SARANIEMI; JUSSILA, 2009).

Figura 3 – Mudança de marca⁶



Fonte: Muzellec e Lambkin (2006, p. 820)

Uma vez que é lançada a nova marca é hora de avaliar o sucesso ou o fracasso do processo. Se a avaliação é positiva, a última fase do rebranding é a continuação do trabalho realizado e seguir construindo valor de marca da forma inicialmente planejada (JUNTUNEN; SARANIEMI; JUSSILA, 2009).

Na perspectiva de Merrilees e Miller (2008), no processo de mudança de marca podem ser considerados seis princípios (Quadro 7), dos quais os 1, 2 e 3 se referem ao processo de revisão da visão de marca, o princípio 4 sobre o apoio interno para realizar a mudança e o 5 e 6 sobre a implementação de uma nova estratégia de marca corporativa.

Um estudo realizado por Miller, Merrilees e Yakimova (2014) analisou 76 casos de mudanças de marca publicados em 61 artigos científicos. Uma das primeiras conclusões é que as mudanças podem ser categorizadas como proativas ou reativas e como urgentes ou não urgentes.

Uma mudança de marca é entendida como proativa quando a mudança é iniciada porque se identificou uma oportunidade para melhorar o posicionamento no

⁶ Tradução livre.

mercado, enquanto uma mudança de marca é entendida como reativa quando são causas externas que afetam negativamente a marca os que originam a mudança. Do mesmo modo, uma mudança de marca é urgente quando tem prazos bem definidos e, pelo contrário, não urgente é quando não tem um prazo limite (MILLER; MERRILEES; YAKIMOVA, 2014).

Quadro 7 – Princípios da Mudança de marca⁷

Princípio 1	O desenho da nova marca deve equilibrar a necessidade de continuar satisfazendo a visão central e original, porém também deve inovar e progredir para que ela permaneça relevante no contexto contemporâneo.
Princípio 2	Uma sucedida mudança de marca corporativa requer reter pelo menos algum conceito central ou periférico, para assim estabelecer uma ponte entre a marca atual e a marca que está sendo pensada.
Princípio 3	Uma mudança de marca bem-sucedida pode exigir a necessidade de satisfazer novos segmentos de mercado ou até novos mercados.
Princípio 4	Uma organização que posiciona sua marca através do marketing interno, comunicação e treinamento entre os colaboradores é mais provável que tenha um processo de mudança de marca mais eficaz.
Princípio 5	Uma organização sucedida, tendo um alto nível de coordenação e integração em todos os seus aspectos do mix de marketing, estando todos alinhados ao conceito central de marca no processo de mudança de marca, é mais provável que tenha um processo de mudança de marca mais eficaz.
Princípio 6	É importante a promoção para que os públicos de interesse conheçam a nova marca, com a possibilidade de adicionar benefícios se a estratégia do mix de promoção não considera os meios de comunicação massivos.

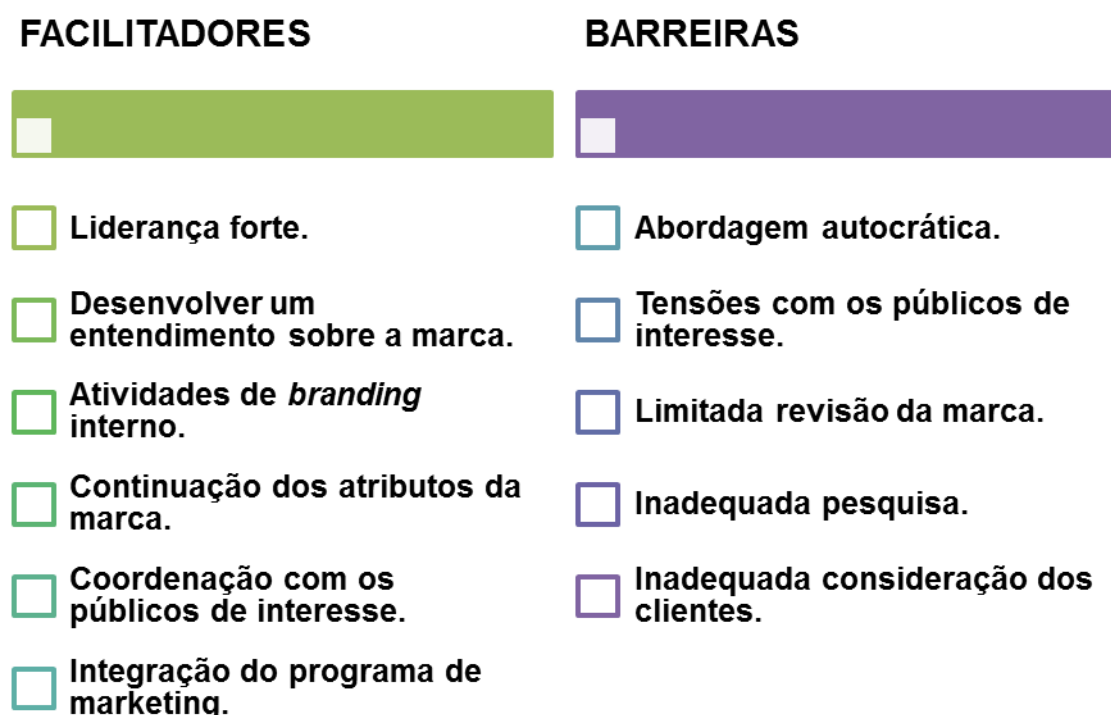
Fonte: Merrilees e Miller (2008, p. 546).

A revisão da literatura feita por Miller, Merrilees e Yakimova (2014) também identificou seis principais facilitadores e cinco principais barreiras nos processos de mudança de marca (Figura 4). Por um lado, os seis principais facilitadores são uma liderança forte, desenvolver um entendimento sobre a marca, atividades de branding interno, continuação dos atributos da marca, coordenação com os públicos de interesse e integração do programa de marketing.

⁷ Tradução livre.

Uma liderança forte é vital durante todo o processo de mudança de marca. Ela se caracteriza por ter experiência em branding corporativo, mudanças de marca e em funções estratégicas, além de envolver os diversos públicos a ser parte do processo de mudança de marca. Um segundo facilitador, que é muito importante na primeira fase do processo de mudança, é o entendimento sobre a marca através de pesquisas com clientes, trabalhadores e outros públicos interessados, entregando uma análise situacional do mercado. Esses estudos são utilizados pelos líderes para desenvolver atributos para a nova marca (MILLER; MERRILEES; YAKIMOVA, 2014).

Figura 4 – Facilitadores e barreiras na mudança de marca⁸



Fonte: Elaboração própria baseado em Miller, Merrilees e Yakimova (2014).

As atividades de branding interno procuram o apoio de trabalhadores e líderes à mudança de marca, da mesma forma que outros autores também consideram muito relevantes os públicos internos (LOMAX; MADOR, 2006; MERRILEES; MILLER, 2008; JUNTUNEN; SARANIEMI; JUSSILA, 2009). Algumas dessas atividades são a comunicação interna e o treinamento. Adicionalmente, na

⁸ Tradução livre.

construção da nova marca, também é relevante a continuação de atributos de marca, estabelecendo uma continuidade. Isto ajudaria a que os principais públicos apoiassem o processo de mudança de marca (MILLER; MERRILEES; YAKIMOVA, 2014).

A coordenação com os públicos externos também é importante na mudança de marca, sendo relevante o papel das agências de comunicação para atingir esse objetivo. Finalmente, um programa de marketing que integre todas as comunicações da marca é de grande relevância, considerando aspectos tais como publicidade, relações públicas etc. (MILLER; MERRILEES; YAKIMOVA, 2014).

Por outro lado, Miller, Merrilees e Yakimova (2014) identificaram cinco barreiras que inibem o sucesso de uma mudança de marca. Nesse grupo está uma abordagem autocrática da mudança de marca, tensões com os públicos de interesse, limitada revisão da marca, inadequada pesquisa e uma inadequada consideração dos clientes.

A abordagem autocrática da mudança de marca consiste em impor uma determinada visão da nova marca, gerando escassos espaços de participação e consulta, impactando negativamente no desenvolvimento estratégico da marca. Em segundo lugar, uma tensão com os públicos de interesse se origina quando existe um contraste entre o gerenciamento da antiga marca e a nova orientação dela. Além disso, uma insuficiente comunicação interna pode gerar tensões com os públicos internos (MILLER; MERRILEES; YAKIMOVA, 2014).

Uma limitada revisão de marca restringe o potencial dela para alcançar uma atraente posição no mercado. Outro ponto seria uma pesquisa inadequada que basicamente não reflita de forma certa as tendências do mercado, impactando de forma negativa e transversal em todo o processo de mudança. Nesse mesmo sentido, uma apuração inadequada dos consumidores pode levar a alguma rejeição deles à mudança, por não considerar as preferências que eles têm (MILLER; MERRILEES; YAKIMOVA, 2014).

Seja facilitador ou barreira, o papel das lideranças é um aspecto chave e determinante em um processo de mudança de marca. Segundo Miller, Merrilees e Yakimova (2014), a presença de uma liderança forte aumenta a probabilidade de achar um ou mais facilitadores da mudança de marca. Pelo contrário, uma

abordagem autocrática por parte das lideranças faz mais provável achar uma ou mais barreiras da mudança de marca.

2.4 MODELO DE ANÁLISE

A construção do modelo de análise (Quadro 8) está baseada nos fundamentos apresentados no referencial teórico desta seção. Ele foi elaborado com a finalidade de atingir de melhor forma o objetivo geral e os objetivos específicos desta dissertação.

Primeiramente, o conceito trabalhado no modelo de análise é mudança de marca. Ele está dividido em duas dimensões: processo de mudança de marca e marca.

A dimensão processo de mudança de marca está composta por quatro subdimensões, que são: decisões da mudança de marca; fases do processo de mudança de marca; comunicação da mudança de marca; perfil da liderança.

A dimensão marca está composta por três subdimensões: perfil da marca antiga; perfil da marca nova; profundidade da mudança de marca.

Cada uma das subdimensões apresentadas está constituída por elementos de análise, que permitem processar de melhor forma as informações obtidas.

Quadro 8 – Modelo de análise de mudança de marca

CONCEITO	DIMENSÕES	SUBDIMENSÕES	ELEMENTOS
MUDANÇA DE MARCA	PROCESSO DE MUDANÇA DE MARCA	DECISÕES DA MUDANÇA DE MARCA	<ul style="list-style-type: none"> - Mudança na estrutura da propriedade, na estratégia corporativa, no ambiente externo ou na posição competitiva. - Proativa ou reativa. - Urgente ou não urgente.
		FASES DO PROCESSO DE MUDANÇA DE MARCA	<ul style="list-style-type: none"> - Desencadeamento. - Análise e tomada de decisões. - Planejamento. - Preparação. - Lançamento. - Avaliação. - Continuação.
		COMUNICAÇÃO DA MUDANÇA DE MARCA	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação para os clientes. - Reuniões com lojistas e colaboradores. - Ações de marketing e comunicação interna. - Meios de Difusão da mudança.
		PERFIL DA LIDERANÇA	<ul style="list-style-type: none"> - Experiência em criação – mudança de marca. - Abertura na tomada de decisões.
	MARCA	PERFIL DA MARCA ANTIGA	<ul style="list-style-type: none"> - Valores, símbolos, elementos gráficos e nome. - Comunicação da antiga marca. - Associações da antiga marca.
		PERFIL DA MARCA NOVA	<ul style="list-style-type: none"> - Valores, símbolos, elementos gráficos, nome. - Tipologia da escolha de marca.
		PROFUNDIDADE DE MUDANÇA DE MARCA	<ul style="list-style-type: none"> - Mudança de marca evolutiva ou Mudança de marca revolucionária.

Fonte: Aaker (1998); Muzellec, Lambkin (2006); Merrilees, Miller (2008); Daly, Moloney (2004); Lomax, Mador (2006); Juntunen, Saraniemi, Jussila (2009); Alahuhta (2009); Dal Bó, Milán, Toni (2012); Kappel (2014); Miller, Merrilees e Yakimova (2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para cumprir os objetivos propostos sobre a mudança de marca do Shopping da Bahia a presente pesquisa terá uma abordagem qualitativa, que permitirá entender esse fenômeno em toda sua complexidade. Para Flick (2009), a pesquisa qualitativa precisa da escolha adequada de quatro aspectos essenciais: 1) teorias e métodos convenientes ao fenômeno estudado; 2) análise e reconhecimento de várias perspectivas sobre o fenômeno; 3) reflexões dos pesquisadores como parte da construção de conhecimento; 4) variedade de abordagens e métodos.

A entrada no campo começou no dia 12 agosto de 2015, quando o pesquisador foi apresentado a Sérgio Magalhães, Superintendente do Shopping da Bahia, durante o processo de mudança da marca Iguatemi à marca atual. Nesse mesmo dia ele apresentou ao pesquisador Izabel Ciacci, Gerente de Marketing do Shopping da Bahia, que liderou nessa área o processo de mudança de marca.

Em janeiro de 2016 houve mudanças na liderança do Shopping da Bahia. Sérgio Magalhães foi promovido a uma posição de apoio à diretoria na Superintendência Regional da Aliansce, trabalhando com os outros shoppings na região (THADEU, 2016). Em substituição assumiu o publicitário Fernando Barbosa Cairo, que desempenhou, nos cinco anos anteriores, o papel de Superintendente do Boulevard Shopping Belém (Pará) (GAUTHIER, 2016; THADEU, 2016). Em declarações à imprensa, ele comentou: “Nosso principal desafio é fazer com que o shopping continue sua história de ícone da cidade, trazendo ações inovadoras e criativas para Salvador” (GAUTHIER, 2016, sem página).

Desde o dia 12 de agosto de 2015 o pesquisador realizou uma série de visitas ao Shopping da Bahia, que estão detalhadas no Quadro 9. Nessas visitas foi possível obter as primeiras documentações e ter conversas informais de caráter exploratório, que ajudaram a entender mais um pouco o shopping e o contexto da mudança.

Quadro 9 – Quadro de Visitas Shopping da Bahia

DATA	PARTICIPANTES	ATIVIDADE
12-08-2015	Pesquisador, Orientadora, Gerente de Marketing do Shopping da Bahia e Superintendente do Shopping da Bahia.	Foram apresentados o pesquisador, Gerente de Marketing e o Superintendente do Shopping da Bahia à época.
09-10-2015	Pesquisador e Gerente de Marketing do Shopping da Bahia	Entrega da carta de apresentação do pesquisador emitida pelo NPGA UFBA. Também foi entregue uma síntese da ideia do projeto de pesquisa e solicitados documentos sobre o processo de mudança de marca.
26-11-2015	Pesquisador	O pesquisador recebeu autorização e fez fotografias do shopping com a finalidade de retratar a campanha de Natal de 2015 e a campanha de Black Friday.
16-12-2015	Pesquisador e Gerente de Marketing do Shopping da Bahia	A Gerente de Marketing do Shopping da Bahia fez entrega de relatórios relacionados ao processo de mudança de marca.
22-03-2016	Pesquisador	O pesquisador fez fotografias da fachada e vizinhança do Shopping da Bahia.
23-05-2016	Pesquisador e Gerente de Marketing do Shopping da Bahia	O pesquisador apresentou os passos relacionados com a fase empírica do projeto. A Gerente de Marketing do Shopping da Bahia disse que uma boa instância a estudar seria a construção da campanha de Natal, que será realizada na segunda metade de setembro.

Fonte: Elaboração própria

Como foi apresentado no Quadro 9, o principal contato na organização é a Gerente de Marketing. O contato com ela é essencial porque, tal como dizem Sampieri, Collado e Lucio (2006), ganhar a confiança de indivíduos dentro da organização ajuda no processo de observação participante e permite identificar informantes que são chave na pesquisa.

As particularidades do processo de mudança de marca do Shopping da Bahia fazem que possa ser estudado através de uma série de técnicas qualitativas. Na presente pesquisa se realiza uma triangulação de dados, que se baseia na combinação de diversas técnicas qualitativas, o que permite superar as limitações próprias de utilizar uma única técnica. Isto dá uma maior riqueza e profundidade à abordagem do objeto de estudo, além de dar validade às informações obtidas nos diferentes momentos (MORENO, 2005; FLICK, 2009; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

A primeira delas é a observação participante, que, segundo Flick (2009), se baseia na participação do pesquisador no campo, para observar de forma participante o que está acontecendo. Uma das vantagens da observação direta é ser o único método na investigação social no qual o pesquisador pode captar ao vivo e em tempo presente os comportamentos, no mesmo momento em que são produzidos e sem mediação de documentos ou testemunhas (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1992). Um dos principais desafios da observação participante é saber misturar a dualidade da sua execução, obtendo por um lado informações da perspectiva interna e ao mesmo tempo manter o estranhamento com o objeto de estudo. Saber sistematizar esses dois desafios é o que permite ao pesquisador perceber os elementos particulares do ambiente (FLICK, 2009).

Durante quatro semanas, entre os meses de setembro e outubro de 2016, compreendidos entre o 23 de setembro de 2016 e o 24 de outubro de 2016, se realizou uma observação participante no Shopping da Bahia. Escolheu-se esse período por sugestão da Gerente de Marketing do Shopping da Bahia, porque a equipe de Marketing do empreendimento desenvolveu nessas semanas a construção da campanha de Natal, uma das mais importantes do ano, e seria uma ótima ocasião para conhecer o processo de construção de uma campanha de marketing do shopping.

Uma das vantagens da observação participante foi permitir conhecer de melhor forma o objeto de estudo, entendendo o funcionamento do Shopping da Bahia do seu interior, em particular junto à Gerência de Marketing. Assim, foi possível familiarizar-se com o objeto de estudo e prestar atenção a aspectos que antes, com um olhar externo, não aparentavam ser focos relevantes.

O pesquisador participou de algumas reuniões da equipe de Marketing sobre a construção da campanha de Natal. Também, acompanhou alguns membros dessa equipe em reuniões com agências de marketing, comunicação e lojistas, sempre que estiveram relacionadas com a gestão da marca Shopping da Bahia, e sob a condição de não interferir no trabalho deles.

Para facilitar o processo, a Gerente de Marketing consentiu que o pesquisador pudesse utilizar uma mesa de escritório e um computador na Gerência, liberando o acesso à pasta de Marketing, a que tem todo o conteúdo – imagens, documentos, orçamentos etc. – produzido durante anos sobre todos os temas relacionados com a Gerência. Se algum assunto não era encontrado, a Gerente designou a uma assistente de Marketing para que ajudasse a pesquisar o material através de outros canais.

Para sistematizar a observação participante, realizou-se o registro das observações em um diário de campo. O pesquisador registrou não somente manifestações concretas da organização, mas também comportamentos cotidianos próprios do grupo e até seus próprios sentimentos com relação à organização que estava estudando (CHIESA; FANTINEL, 2014).

O diário de campo construído consistiu em anotações sobre conversas informais com membros da equipe, ideias que surgiram nesses dias e dados chave que foram achados na pasta da Gerência de Marketing. Tudo isso contribuiu a aperfeiçoar as perguntas das entrevistas. Algumas inquietações foram respondidas durante a convivência diária com a equipe, e outras questões foram direcionadas para aspectos mais específicos e relevantes.

Efetivamente, logo após terminada a observação participante, entre o 24 e o 28 de outubro, foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Elas se basearam em um roteiro predeterminado de perguntas, tendo o pesquisador a flexibilidade para adicionar novas perguntas, com a finalidade de precisar conceitos ou aprofundar alguma temática que surgisse com o entrevistado (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Os roteiros de entrevista elaborados podem ser encontrados na seção Apêndice dessa dissertação.

A entrevista semiestruturada não é nem muito aberta nem tem perguntas muito específicas. No momento de entrevistas o roteiro do entrevistador está

composto por perguntas relativamente abertas que ajudam a guiar a entrevista, mas não necessariamente são feitas sob a formulação inicial nem na ordem que foi prevista (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1992), permitindo que o pesquisador tenha certa flexibilidade para dirigir essa instância.

Inicialmente foram considerados o último Superintendente do Shopping Iguatemi (Sérgio Magalhães), o primeiro Superintendente do Shopping da Bahia (Fernando Caio) e a Gerente de Marketing que liderou o processo de mudança de marca (Izabel Ciacci). As entrevistas seguintes foram definidas utilizando a técnica da bola de neve, considerando que as primeiras entrevistas podiam recomendar entrevistas de outras pessoas que pudessem entregar informação chave (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Por sugestão da equipe de Marketing e da Gerente de Marketing surgiram os próximos nomes: a Gerente de Marketing Regional da Aliansce (Andréa Mendonça); o lojista do Café Pereira e presidente da Associação de Lojistas do Shopping da Bahia durante a mudança de marca (Gustavo Baiardi); o lojista da Truck & Field (Matheus Trindade); o Gerente de Operações (Samuel Barreto); inspetor de segurança (Melbson Nascimento).

No total foram realizadas oito entrevistas, abrangendo líderes, lojistas e trabalhadores⁹ (Quadro 10). Assim, foi possível obter diferentes perspectivas sobre os tópicos tratados, os que estão relacionados com os objetivos específicos (Quadro 11) e o modelo de análise (Quadro 8).

Durante o período em que o pesquisador fez a observação participante ele conseguiu ter livre acesso à pasta de Marketing. Foi revisada particularmente a pasta relacionada com a mudança de marca, na qual foi possível achar relatórios, imagens, orçamentos, planejamentos etc. relacionados com a pesquisa e que ajudam a entender de melhor forma o processo de mudança de marca.

⁹ Os termos de cessão de direito de áudio podem ser encontrados no Apêndice.

Quadro 10 – Quadro de entrevistados.

Nome	Cargo	Data de entrevista
Izabel Ciacci	Gerente Marketing Shopping da Bahia	24/10/2016
Andréa Mendonça	Gerente Marketing Regional Aliansce	24/10/2016
Samuel Barreto	Gerente Operações Shopping da Bahia	24/10/2016
Matheus Trindade	Lojista Truck & Field	25/10/2016
Gustavo Baiardi	Lojista Café Pereira - ex pdte.ALSCIB	26/10/2016
Sérgio Magalhães	Superintendente Regional Aliansce	27/10/2016
Fernando Cairo	Superintendente Shopping da Bahia	27/10/2016
Melbson Nascimento	Inspetor de segurança	28/10/2016

Fonte: Elaboração própria.

Os documentos são fontes ricas em informações (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1992) que permitem ao pesquisador conhecer antecedentes, experiências, vivências e situações de certo ambientes, onde pessoas e organizações delineiam sua história e o status atual (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Os principais documentos analisados correspondem a vídeos sobre a mudança de marca, fotografias, relatórios, planejamentos e pesquisas prévias que ajudaram no processo de mudança de marca. Os documentos ajudam a obter informações que são enriquecidas ao ser obtido no contexto real dos envolvidos, permitindo também conhecer de melhor forma as práticas, lógicas do grupo, modos de trabalho e valores dos indivíduos (BARBOSA, 2003; GOULDING, 2005).

O Quadro 11 resume as técnicas que ajudaram a responder os objetivos específicos da presente pesquisa:

Quadro 11 – Técnicas que respondem aos objetivos específicos

OBJETIVO GERAL	
Compreender a mudança da marca Shopping Iguatemi para a marca Shopping da Bahia.	
Objetivo Específico	Técnicas
Analisar o processo de mudança da marca Shopping Iguatemi para a marca Shopping da Bahia.	Entrevistas e pesquisa documental.
Analisar a marca Shopping da Bahia.	Observação participante, entrevistas e pesquisa documental.

Fonte: Elaboração própria

Uma particularidade do processo qualitativo é que o levantamento e análise das informações acontecem praticamente em paralelo (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Por isso, enquanto se levantavam as informações, se analisavam essas informações em função do desenvolvimento do estudo.

A análise das informações foi realizada através do modelo de análise de mudança da marca (Quadro 8), apresentado na seção anterior Marca, Valor e Mudança. As informações da observação participante, pesquisa documental e entrevistas foram agrupadas segundo as categorias construídas com base no referencial teórico. Sucessivamente, essas informações foram reagrupadas segundo as subcategorias do modelo de análise.

Uma vez agrupadas nas categorias e subcategorias do modelo de análise, as informações foram contrastadas e se procurou prestar atenção aos elementos confluentes presentes nas informações. Assim, na análise do processo de mudança de marca, prestou-se especial ênfase às informações que permitiram reconstruir esse processo, através da compreensão das decisões da mudança de marca, as fases do processo de mudança de marca, a comunicação da mudança de marca e o perfil da liderança.

No caso da análise da marca Shopping da Bahia, foi realizado um contraste com a marca Shopping Iguatemi para identificar os atributos confluentes dessas marcas. Assim, primeiro se apresenta a marca Shopping Iguatemi e depois se

estuda a marca Shopping da Bahia. Finalmente, apresenta-se a profundidade da mudança de marca.

No estudo da marca Shopping Iguatemi foi utilizado o site Archive.org para resgatar versões antigas do site armazenadas no web cache, em particular as apresentações corporativas do ano 2000 e 2005. Isso permitiu aprofundar mais no estudo dessa marca, além das informações obtidas da Gerência de Marketing.

Para complementar, com o software NVivoPlus foi possível consultar as vinte palavras mais frequentes de cada um dos textos. Foi considerado um agrupamento de palavras derivadas, para evitar repetição. Programou-se a consulta para considerar palavras com um mínimo de três letras, eliminando de vez a maioria dos conectores que poderiam interferir nos resultados. Apesar do anterior, no caso do discurso do ano 2005 a consulta apareceu com muitos conectores, pelo que foi repetida com um mínimo de quatro palavras. Finalmente, com essas informações foram elaboradas duas nuvens de palavras.

4 O SHOPPING DA BAHIA AGORA SE CHAMA... SHOPPING DA BAHIA

Nesta seção apresentam-se os resultados do estudo qualitativo da mudança da marca Shopping Iguatemi para a marca Shopping da Bahia, analisando-se, primeiro, o processo de mudança de marca e, segundo, o perfil da nova marca.

4.1 PROCESSO DE MUDANÇA DE MARCA

Janeiro de 2015 marcou um antes e um depois na história do primeiro e mais antigo shopping center de Salvador, o Shopping Iguatemi, empreendimento que deu seu nome à região onde está localizado e também, de certa forma, faz parte da história da cidade.

Às 9 da manhã do dia 8 de janeiro desse ano, quando as portas do empreendimento abriram, os clientes e trabalhadores se encontraram com promotoras fantasiadas de baianas, localizadas nos pontos de acesso ao shopping, dando as boas-vindas aos passantes e presenteando-os com fitas de Bonfim (SHOPPING DA BAHIA, 2015j; SHOPPING DA BAHIA, 2015k), com o objetivo de lhes contar que o Shopping Iguatemi agora se chamaria Shopping da Bahia (figuras 5 e 6).

Esse dia é o fim da história do empreendimento com a marca Shopping Iguatemi, a que começou a ser escrita na manhã do dia 5 de dezembro de 1975 (SHOPPING DA BAHIA, [2015?a]), dia em que se inaugurou o primeiro shopping center de Salvador e o terceiro do país (CASTELLO BRANCO et al., 2007), como resultado de um trabalho que se começou a executar em dezembro de 1973, quando o projeto conseguiu o alvará de construção (ROCHA, 2014).

Foi no meio do nada, em um local rodeado de fazendas – produtoras de banana, laranja, coco e gado – que Newton Rique, empresário paraibano e ex-prefeito de Campina Grande, começou a gestar o primeiro shopping center de Salvador (SHOPPING IGUATEMI, 2010).

Figuras 5 e 6 – Entrega de fitas no Shopping da Bahia



Fonte: Shopping da Bahia (2015j; 2015k).

Janeiro de 2015 foi o final da marca Shopping Iguatemi e o início da marca Shopping da Bahia, porém essa data foi somente o encerramento de um longo processo que começou a ser gestado há mais de um ano antes e que será descrito na continuação.

4.1.1 Decisões da mudança de marca

A que parecia ser mais uma reunião, terminou sendo um dia chave na história do Shopping Iguatemi de Salvador. Era dezembro de 2012 e um encontro de sócios do shopping, focado em dar resultados e falar do orçamento do negócio para o ano seguinte, foi que, saindo da mesa, Renato Rique – Presidente da Aliansce – lança

uma frase que mudaria tudo: “Estamos pensando em mudar o nome do shopping” (MAGALHÃES, 2016, p. 3).

Porém, para compreender de melhor forma o porquê da mudança de marca, é necessário retroceder no tempo até as origens dos primeiros shoppings centers do Brasil.

O primeiro shopping center do Brasil foi o Iguatemi São Paulo, projeto que foi desenvolvido pelo grupo La Fonte e que foi inaugurado em 1966 (CASTELLO BRANCO et al., 2007; MAGALHÃES, 2016). Oito anos mais tarde se inaugurou o Shopping Iguatemi de Salvador, que tinha como sócios o empresário e ex-prefeito paraibano Newton Rique e Alfredo Mathias, que era o controlador do grupo La Fonte (MAGALHÃES, 2016).

Sérgio Magalhães (2016), último Superintendente do Iguatemi de Salvador e atual Superintendente Regional da Aliansce, comenta que Alfredo Mathias foi quem persuadiu a todos para utilizar a marca Iguatemi no empreendimento de Salvador:

Foi ele quem convenceu e diz ‘vamos a usar o mesmo nome’, porque não existia cultura de shopping no Brasil e o Shopping Iguatemi de São Paulo já tinha aproximadamente nove anos, enquanto aqui não tinha nada. Então se fez um *link* com o Iguatemi de São Paulo para fortalecer o conceito do que era um shopping center (MAGALHÃES, 2016, p. 3).

Três anos mais tarde aconteceu uma ação chave nesta história. A 23 de maio de 1979 a La Fonte Empresa de Shopping Centers S.A. se converte na Iguatemi Empresa de Shopping Centers S.A., logo da aquisição dos ativos da Construtora Alfredo Mathias S.A. pelo Grupo Jereissati, entre os que estavam uma participação no Shopping Iguatemi de São Paulo (GRUPO JEREISSATI, [2016?]; IGUATEMI, 2016). Dessa forma foi que chegou ao Grupo Jereissati a marca Iguatemi.

Com o passar dos anos surgiram mais outros shoppings centers que tinham o nome Iguatemi, além do negócio de Salvador, mas que não pertenciam à Iguatemi Empresa de Shopping Centers S.A, tais como os empreendimentos de Feira de Santana (BA) e Campina Grande (PA) (MAGALHÃES, 2016), ambos administrados pela Aliansce e inaugurados em 1999.

Segundo relata Magalhães (2016), chegou a um ponto em que o Grupo Jereissati, considerando os anos de uso da marca Shopping Iguatemi em Salvador,

decidiu que ele poderia continuar utilizando a marca, mas os outros dois não. Assim, o Iguatemi de Feira de Santana e o Iguatemi de Campina Grande mudaram de marca, enquanto o empreendimento soteropolitano se manteve igual.

A primeira mudança foi no Shopping Iguatemi Campina Grande, em 2009, e logo depois em Feira de Santana, em 2010 (MENDONÇA, 2016). Segundo Andréa Mendonça, Gerente de Marketing Regional da Aliansce, o fortalecimento da marca Iguatemi ao longo das décadas levou a que o Grupo Jereissati negociasse com a Aliansce o uso dessa marca:

Os anos passaram e a marca Iguatemi se tornou muito valiosa, em função de todo o trabalho feito nos equipamentos que levavam esse nome. Morreram os fundadores, vieram os filhos, as empresas cresceram e mais ou menos em 2008-2009 houve uma conversa sobre pagamento de royalties do Iguatemi Salvador (...) enquanto isso, internamente na Aliansce, começou-se um trabalho de mudança, porque a diretoria e o presidente da empresa entendiam que a gente não deveria ficar trabalhando e fortalecendo uma marca que não era nossa (...). (MENDONÇA, 2016, p. 3).

O Shopping Iguatemi de Salvador pagava um royalty de apenas R\$20 mil anuais pelo uso de marca que, em palavras de Sérgio Magalhães (2016), era nada para a envergadura de um negócio como o Iguatemi de Salvador. Uma das razões do baixo preço pode ser a cordial relação que existe entre a Aliansce e o Grupo Jereissati, apesar de nunca haver nenhum vínculo comercial além do uso da marca Iguatemi, que levou a um respeito às várias décadas de uso da marca pelo empreendimento soteropolitano, sendo cobrado apenas um valor simbólico (MAGALHÃES, 2016).

Sobre o acordo entre os grupos para o uso da marca Iguatemi no negócio de Salvador existiu um contrato que estipulava a permanência da família Rique na sociedade do empreendimento para garantir o uso da marca Iguatemi. Por um lado, Izabel Ciacci (2016), Gerente de Marketing do Shopping da Bahia, diz que o Grupo Jereissati colocou como cláusula do contrato que a Aliansce poderia seguir utilizando a marca Iguatemi sempre e quando pelo menos três irmãos Rique – filhos de Newton Rique – fossem sócios do Shopping Iguatemi de Salvador, mas que se a quantidade diminuísse a dois ou um, a concessão acabaria, o que se deveria a um laço entre as famílias dos respectivos grupos:

Primeiro saiu Reinaldo Rique e depois saiu a Luciana Rique, ficando apenas Renato Rique, que ainda é o presidente da Aliansce. Com a mudança desse cenário, ainda se seguiu utilizando a marca, mas chegou o momento em que já não havia mais laço contratual e deixou de ser interessante que essa situação continuasse. A Aliansce cresceu muito e o Shopping Iguatemi de Salvador era dos maiores shoppings do grupo, mas esse nome Iguatemi sempre gerava um vínculo com o outro grupo (CIACCI, 2016, p. 2).

Sérgio Magalhães (2016) confirma a existência da cláusula dos três irmãos no contrato de renovação da marca, que era renovado cada cinco anos. Para o ano 2013, Ricardo Rique tinha vendido enquanto Luciana e Reinaldo Rique estavam em processo de venda, o que iria contra essa norma.

Sérgio Magalhães (2016) e Izabel Ciacci (2016) descartam que a cláusula dos três irmãos seja a causa da mudança. A ideia de mudar de marca nasceu da própria diretoria da Aliansce, que queria fortalecer o portfólio de marcas e evidenciar que o Shopping Iguatemi Salvador pertencia a eles e não a outro grupo. Andréa Mendonça (2016) concorda com que a mudança de marca foi uma decisão estratégica da Aliansce e que se fosse um assunto contratual o shopping center soteropolitano poderia estar usando até hoje a marca Iguatemi.

Segundo o anterior, a mudança de marca responde a uma nova estratégia corporativa (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006). Igualmente, como foi dentro da própria organização que se decidiu mudar a marca é que é possível classificá-la como proativa (MILLER; MERRILEES; YAKIMOVA, 2014).

A diferença para os outros Iguatemi administrados pela Aliansce que mudaram de marca é que o processo no empreendimento de Salvador demorou muito mais tempo. Andréa Mendonça (2016) explica que antecedentes como a força do shopping na cidade, que até transformou o entorno, as quatro décadas no mercado e pelo fato de ser o maior do grupo fizeram que a Aliansce fosse mais precavida e desenvolvesse uma fase de pesquisas, que ajudaram a tomar decisões durante a mudança de marca.

Voltando para dezembro de 2012, Sérgio Magalhães (2016) lembra que nessa reunião, além dele e de Renato Rique, estavam presentes: Ewerton Visco, Diretor da Aliansce para o Norte e Nordeste; e os representantes de Regina Rique, de Carlos Alberto Vieira e de Luciana Rique, sócios do empreendimento, totalizando seis pessoas nessa sala. O último Superintendente do Iguatemi de Salvador lembra:

“O que pensei nesse momento era que nasci e cresci com esse shopping, então como vai mudar da noite para o dia (...)” (MAGALHÃES, 2016, p. 4-5).

Para o momento dessa reunião, Izabel Ciacci (2016) ainda não havia chegado a gerenciar o Iguatemi de Salvador. Ela estava liderando a Gerência de Marketing de outro empreendimento da cidade, o Shopping Piedade. Foi praticamente um ano depois da reunião em que Renato Rique anunciou a mudança, em dezembro de 2013, que Izabel Ciacci chegou para liderar a equipe de Marketing do empreendimento.

Porém, no momento em que Izabel Ciacci assumiu a Gerência de Marketing, ela não conhecia os planos que a Aliansce tinha para o Iguatemi Salvador e foi no começo de 2014 que Sérgio a chamou para lhe comunicar da mudança de marca (CIACCI, 2016). Nesse momento ainda não existia um plano sobre como comunicar a notícia da mudança, devido a que aconteceria em mais um ano e era fácil se espalhar, prejudicando o processo, porque quando chegasse o dia da mudança já seria uma notícia muito velha e os públicos não teriam interesse.

Uma vez que se notificou ao Grupo Jereissati que não se renovaria o contrato de concessão de marca, chegaram a um acordo entre os dois grupos. O vencimento do contrato foi em junho de 2014, porém se quis aproveitar o fato de que o Shopping Iguatemi de Salvador ia comemorar os 40 anos em 2015, somado a que o período de maior exposição de marca às mídias e ao público acontece no verão, em conjunto com as festas e o Carnaval de Salvador. Por isso se acordou ampliar por mais seis meses o direito de uso da marca Iguatemi, até janeiro de 2015 (CIACCI, 2016). Dessa data em diante já não se poderia utilizar mais, pelo que a mudança de marca do shopping pode ser entendida como urgente (MILLER; MERRILEES; YAKIMOVA, 2014).

4.1.2 Fases do processo de mudança de marca

A mudança de marca do Shopping Iguatemi para a marca Shopping da Bahia foi um processo de médio prazo, que começou a ser gestado em 2012 (MAGALHÃES, 2016) e a ser efetivo a partir do dia 8 de janeiro de 2015 (SHOPPING DA BAHIA, IDEIA 3, 2014). No meio dessas datas, foi realizada uma série de eventos que deram vida à nova marca.

Essa série de acontecimentos que marcaram a mudança de marca do Shopping pode ser entendida à luz do modelo de Juntunen, Saraniemi e Jussila (2009), que identifica sete fases em um processo de mudança de marca. A primeira fase de um processo de mudança de marca é o desencadeamento, que consiste nas forças e motivações que levam uma organização a mudar de marca (JUNTUNEN; SARANIEMI; JUSSILA, 2009).

O desencadeamento (JUNTUNEN; SARANIEMI; JUSSILA, 2009) da mudança de marca do Shopping Iguatemi de Salvador foi devido à confluência de diversas razões. Por um lado, dois shoppings centers da Aliansce tiveram que deixar de utilizar a marca Iguatemi – Shopping Iguatemi Feira de Santana e Shopping Iguatemi Campina Grande –, a pedido do grupo Jereissati (CIACCI, 2016; MAGALHÃES, 2016). Tal como afirma Izabel Ciacci (2016), o anterior se converteu em um precedente que originou que todos esperassem no mercado a mesma coisa do Shopping Iguatemi de Salvador.

Por outro lado, a partir de 2010 a Aliansce se converteu em uma empresa de capital aberto, o que gerou uma onda de investimentos e, em consequência, um rápido crescimento (MENDONÇA, 2016). Assim, Andréa Mendonça (2016) diz que em uma década a Aliansce passou de administrar 50 mil m² de ABL aos atuais 500 mil m² de ABL.

O explosivo crescimento da Aliansce levou a um reposicionamento organizacional, através de uma maior presença da marca da administradora nos negócios. Porém um grande paradoxo era que o Shopping Iguatemi de Salvador, que é o principal shopping center da Aliansce, tinha uma marca que não identificava a presença da administradora no empreendimento:

O que passou na mente do presidente da empresa foi o seguinte: existe ainda na cabeça das pessoas que o Iguatemi de São Paulo é sócio daqui e o daqui é sócio de lá, quando na realidade nunca foi assim (...). Ele achou que em aquele momento a Aliansce tinha crescido muito, pelo que nada mais justo que mudar o nome desse grande shopping e fortalecer o portfólio do grupo, sem ter mais nenhum tipo de vínculo ou atrapalhação (MAGALHÃES, 2016, p. 3).

O segundo estágio identificado por Juntunen, Saraniemi e Jussila (2009) é análise e tomada de decisões. Uma particularidade da mudança de marca do Shopping Iguatemi de Salvador é que a ordem estabelecida na literatura (JUNTUNEN; SARANIEMI; JUSSILA, 2009) é invertida, sendo primeiro a tomada de decisão da mudança de marca e depois a análise.

A tomada da decisão de mudança de marca pode ser estabelecida cronologicamente na reunião de finais de 2012 a que Sérgio Magalhães (2016) faz referência, momento em que Renato Rique diz que o shopping mudará de nome. Desde esse dia, todo o processo foi levado com muito sigilo e tratado por poucas pessoas, sendo um tema que se conversou apenas entre Sérgio e os executivos da Aliansce:

O pessoal daqui do shopping não sabia de absolutamente nada. Levei um ano e meio segurando a informação sem poder divulgar, para que o mercado não soubesse. Na cabeça de todo mundo estava que quando viesse essa mudança ia ser inaceitável e difícil (...). A gente achava que seria um impacto muito forte e por isso segurei a informação o máximo que podia (MAGALHÃES, 2016, p. 4-5).

Para apoiar e viabilizar o projeto, assumiu a David, uma agência de São Paulo pertencente ao Grupo Ogilvy (CIACCI, 2016; MENDONÇA, 2016; MAGALHÃES, 2016), que começou um trabalho de pesquisa para, depois, criar e definir o novo nome do shopping (MENDONÇA, 2016).

A escolha de David foi porque um dos sócios do empreendimento, Sérgio Amado, também é sócio de David. Ele disponibilizou a equipe para levar o projeto, que foi praticamente de um ano e meio antes até no dia da mudança (MAGALHÃES, 2016).

O primeiro passo de David foi fazer um estudo para desenvolver melhor a mudança de marca, pelo que eles contataram a CO.R Inovação (CO.R, 2013), consultora radicada também em São Paulo, com a finalidade de fazer uma pesquisa

que tinha por objetivo compreender a percepção dos soteropolitanos sobre o Shopping Iguatemi Salvador (MAGALHÃES, 2016). Os resultados desse trabalho foram apresentados em meados de junho de 2013.

O estudo da CO.R (2013) apresenta como um dos principais resultados que o relacionamento do Shopping Iguatemi com seus públicos de interesse é um dos seus principais ativos. As conclusões sobre este tema são apresentadas em quatro eixos temáticos: cidade, pessoas, lojistas e funcionários.

Primeiramente, a pesquisa (CO.R, 2013) concluiu que em relação à cidade um dos principais ativos do empreendimento é sua localização, reconhecendo um forte poder de transformação urbana dele. O shopping levou o centro da cidade a essa região, desenvolvendo-a. Além disso, é reconhecido o forte patrocínio de eventos culturais e a relação que tem com o carnaval.

O segundo eixo é a relação com as pessoas (CO.R, 2013), sendo um ponto muito relevante a forte conexão do empreendimento com os soteropolitanos. Quase todos os entrevistados viveram alguma história importante no Iguatemi. Também existe uma forte fidelidade e compromisso dos clientes mais antigos.

Outro dos temas destacados é a relação com os lojistas que, segundo o estudo (CO.R, 2013), se caracteriza pela proximidade e uma política de portas abertas e flexibilidade, o que se traduz na participação deles na tomada de decisões.

Finalmente, a relação com os funcionários (CO.R, 2013) caracteriza-se por um forte sentido de família e crescimento laboral, além de que os funcionários sentem que trabalhar no Shopping Iguatemi é um símbolo de status e reconhecimento.

Um aspecto a destacar do estudo (CO.R, 2013) é que uma das perguntas feitas foi sobre o que os entrevistados achariam se algum dia deixasse de existir o Shopping Iguatemi. A resposta de muitas pessoas foi que era uma ideia impensada e que, se chegasse a acontecer, Salvador mudaria completamente.

Com esses antecedentes, a consultora elaborou um código de marca, baseado na essência do shopping que foi revelado na pesquisa. Assim, surgiram dois caminhos a seguir para posicionar o shopping. O primeiro é o conceito amor, relacionado com homenagem e cuidado, e o segundo é sobre o shopping que está

no centro da cidade e no coração do baiano (CO.R, 2013). Mais adiante se retomará esse tema, que efetivamente foi utilizado na construção da nova marca.

Foi tal o sigilo com que se trabalhou nessa fase que, como lembra Izabel Ciacci (2016), os funcionários e outras pessoas que foram entrevistadas não souberam que a pesquisa tinha relação com a mudança de marca. Além do anterior, a escolha de agências localizadas em São Paulo foi para evitar que a informação vazasse no mercado (MENDONÇA, 2016).

A terceira fase é de planejamento, em que se realiza a definição de objetivos, atributos e visão da nova marca (JUNTUNEN; SARANIEMI; JUSSILA, 2009). Para esta etapa o estudo da CO.R (2013) foi um importante input que permitiu entender de melhor forma a percepção dos diferentes públicos de interesse.

O planejamento da mudança de marca respondeu a três objetivos centrais: “1. Mudar o nome sem que os clientes se sentissem órfãos; 2. Não podia parecer que o shopping foi vendido; 3. Transformar um problema em uma oportunidade de reforçar laços emocionais” (APRESENTAÇÃO REDUZIDA SHOPPING DA BAHIA, 2015, sem página).

Para atingir esses objetivos, uma das primeiras medidas tomadas foi a escolha do nome. O antigo slogan do shopping, que acompanhou em diferentes períodos a marca Shopping Iguatemi (SHOPPING IGUATEMI, 1995; SHOPPING IGUATEMI, 2007), virou nome. Assim, o Shopping Iguatemi mudou para Shopping da Bahia. A lógica na escolha do nome foi que durante 40 anos o empreendimento tivesse usado um nome que não o identificava, que não era seu nome verdadeiro (APRESENTAÇÃO REDUZIDA SHOPPING DA BAHIA, 2015).

Uma apresentação do Shopping diz:

(...) E se o Shopping não mudasse de nome? Se ele simplesmente assumisse ser quem sempre foi? É como se o Shopping saísse do armário. Como se ao longo de quarenta anos ele tivesse usado um nome que não fosse seu nome de verdade. E agora, chegava hora de ser para todos os baianos quem ele sempre foi na sua essência: Shopping da Bahia (...) (APRESENTAÇÃO REDUZIDA SHOPPING DA BAHIA, 2015, sem página).

Um dos primeiros resultados de utilizar um slogan que acompanhou durante vários períodos a marca é que certos valores são mantidos e se comunica a ideia de continuidade entre as marcas, respondendo a um dos objetivos centrais

(APRESENTAÇÃO REDUZIDA SHOPPING DA BAHIA, 2015) que o Shopping estabeleceu. Isso se reforça com o discurso que a nova marca responde à verdadeira identidade, em termos de Kapferer (apud RUÃO, 2000), que o Shopping sempre teve, enquanto a marca Iguatemi foi simplesmente um apelido emprestado.

A nova marca traz a um primeiro plano o peso do empreendimento na história e no crescimento de Salvador, fortalecendo uma longa relação com os soteropolitanos e assumindo seu caráter localista. Mais adiante se aprofundará sobre a marca Shopping da Bahia.

A quarta fase mencionada no trabalho de Juntunen, Saraniemi e Jussila (2009) é a preparação do terreno para a mudança de marca. Nesta etapa, o Shopping Iguatemi tinha três cronogramas de trabalho altamente detalhados (SHOPPING DA BAHIA, DAVID, 2014a; SHOPPING DA BAHIA, DAVID, 2014b; SHOPPING DA BAHIA, IDEIA 3, 2014), que foram construídos com tarefas diárias e mensais. Nesses documentos, o tempo começou a correr a partir de julho de 2014, chegando até o 8 de janeiro de 2015, é dizer, praticamente seis meses antes da mudança.

O primeiro cronograma de trabalho corresponde à distribuição de tarefas no interior do shopping (SHOPPING DA BAHIA, DAVID, 2014b), documento em que já de início cabe notar que a marca Iguatemi é omitida e somente se fala de Shopping da Bahia em tempo presente.

Esse cronograma de trabalho, próprio do Shopping Iguatemi de Salvador (SHOPPING DA BAHIA, DAVID, 2014b), está conformado por seis grandes divisões, envolvendo de forma holística todas as áreas do empreendimento no processo de mudança. Os departamentos que aparecem no documento são: Gerência de Operações/Ambientação/Arquitetura; Administrativo; Financeiro/Tecnologia da Informação; Manutenção; Comercialização; Marketing.

Izabel Ciacci (2016) diz que o desenvolvimento do cronograma (SHOPPING DA BAHIA, DAVID, 2014b) considerou todas as áreas porque a mudança de marca não se trata somente de um tema de Marketing, porque também tinha questões legais, arquitetônicas, de fardamento etc., atingindo a todo mundo.

O primeiro grupo conformado pela Gerência de Operações/Ambientação/Arquitetura (SHOPPING DA BAHIA, DAVID, 2014b) teve a

responsabilidade de trabalhar aspectos físicos relacionados com a mudança, tais como a implantação da nova sinalização interna, externa e viária com a nova marca, considerando modificações nas fachadas centrais, estacionamentos etc. Também, foi responsável pela presença da nova marca no equipamento de segurança e em documentos técnicos, como nas plantas de arquitetura e pastas para lojistas.

A Gerência Administrativa (SHOPPING DA BAHIA, DAVID, 2014b) se preocupou com aspectos tais como fardamento e crachá de seguranças e limpeza; modificações em papelaria, carimbos, formulários e cartões de visita; cortinas para lojas; aspectos legais etc. Essa gerência foi a responsável pela comunicação interna da mudança, tanto para as equipes orgânicas como para os terceirizados que trabalham no Shopping. Segundo o cronograma, entre os dias 5 e 7 de janeiro se realizou uma apresentação da nova marca para os públicos internos.

A área Financeira/Tecnologias da Informação (SHOPPING DA BAHIA, DAVID, 2014b) teve a tarefa de modificar os e-mails para a extensão @shoppingdabahia.com.br, enquanto o setor de Manutenção focou seu trabalho na usina termoelétrica do Shopping.

A responsável por trabalhar a mudança de marca com os lojistas foi a Gerência Comercial do Shopping (SHOPPING DA BAHIA, DAVID, 2014b), que teve – segundo o cronograma – um café da manhã no qual foi comunicada a mudança de marca justamente no Dia D. Após essa data o trabalho da área foi fazer atualizações contratuais e apoiar aos lojistas em temas relacionados com a mudança de marca.

Finalmente, a Gerência de Marketing (SHOPPING DA BAHIA, DAVID, 2014b) aparece responsável pelo programa Super Cliente, que é o programa de relacionamento do Shopping da Bahia com o público do segmento A. Aí aparecem tarefas tais como a entrega de brindes, atualização ao regulamento do programa, criação de nova marca, papelaria e cartão etc.

Uma particularidade deste cronograma (SHOPPING DA BAHIA, DAVID, 2014b) é que é o único dos três que considera mais atividades após a mudança de marca, abarcando até o 30 de janeiro de 2015.

O segundo cronograma pertence à Comunicativa (SHOPPING DA BAHIA, DAVID, 2014a), agência de comunicações do Shopping. Segundo o documento, o trabalho ficou dividido em duas dimensões. Por um lado se definiu um trabalho

institucional com a própria Aliansce, figurando ações tais como uma reunião com Ana Paula Niemeyer, Gerente de Marketing da Aliansce, além de outras atividades comunicacionais corporativas.

No nível local, a Comunicativa (SHOPPING DA BAHIA, DAVID, 2014a) foi encarregada de se relacionar com os veículos de comunicação e de treinar os líderes internos para comunicar a mudança. Também, apoiaram com certas atividades do dia da mudança de marca, como a criação do kit de imprensa que se entregou nesse dia.

O terceiro cronograma achado nos documentos da Gerência de Marketing corresponde aos tempos de trabalho da Ideia 3 (SHOPPING DA BAHIA, IDEIA 3, 2014), que é agência de publicidade do shopping. As atividades contemplam que a partir do dia 24 de julho de 2014 se começou a criar a campanha de mudança de marca e foram consideradas as seguintes tarefas: criação, retorno sobre criação, ajustes, orçamentos de produção, planejamento de mídia, pré-produção, produção, aprovação do filme, início da campanha, teaser e lançamento da campanha.

Os documentos achados (SHOPPING DA BAHIA, DAVID, 2014a; SHOPPING DA BAHIA, DAVID, 2014b; SHOPPING DA BAHIA, IDEIA 3, 2014) evidenciam que a mudança da marca Shopping Iguatemi para Shopping da Bahia foi um processo altamente preparado, atingindo transversalmente todas as áreas do empreendimento e as agências que apoiam a função de Marketing. O planejamento detalhado do processo de mudança de marca é considerado por Lomax e Mador (2006) como uns dos princípios de sucesso.

A quinta fase do processo é lançamento, que corresponde à comunicação da nova marca aos públicos de interesse (JUNTUNEN; SARANIEMI; JUSSILA, 2009), situação que aconteceu no dia 8 de janeiro de 2015, o denominado Dia D da mudança de marca (SHOPPING DA BAHIA, DAVID, 2014a; SHOPPING DA BAHIA, DAVID, 2014b; SHOPPING DA BAHIA, IDEIA 3, 2014).

Na manhã do dia 8 de janeiro o prédio do empreendimento amanheceu com a marca Shopping da Bahia na fachada, representando o momento chave do processo de mudança de marca, que foi aos poucos sendo divulgada a lojistas e trabalhadores nos dias prévios. Esse ponto se aprofundará mais adiante, quando se falar da comunicação da mudança de marca.

O sexto ponto é avaliação do processo de mudança de marca (JUNTUNEN; SARANIEMI; JUSSILA, 2009), que é um importante input para conhecer as impressões dos públicos de interesse e para decidir sobre a continuação do processo ou para pensar em uma mudança estratégica.

O empreendimento, que já pode ser chamado de Shopping da Bahia, não fez avaliação alguma sobre a mudança de marca:

A gente não fez pesquisa (depois da mudança). Deveríamos ter feito nesse ano, mas não fizemos medição... até seria bom para medir como está o perfil de público (...). Foi por questão orçamentária mesmo que a gente se foi atrapalhando nisso (CIACCI, 2016, p. 11).

Porém existem algumas métricas de redes sociais que foram interpretadas pela organização como um impacto positivo. Elas, segundo o documento de prestação de contas ([2015?c], p. 23) são: 4393 likes; 244 comentários; 207 compartilhamentos; 383.893 impressões de anúncios; 255.680 pessoas alcançadas; 2111 fãs novos; 16.911 cliques nos anúncios; 23.383 visualizações de vídeo.

Outro documento (APRESENTAÇÃO REDUZIDA SHOPPING DA BAHIA, 2015) apresenta outros resultados, que são: 135 mil novas visitas no site; 943 novos fãs no Instagram; 302 novos seguidores no Twitter; 4724 novos seguidores no Facebook com 88.584 interações; 4082 Check-Ins no Foursquare; Aumento de um 30% nas matérias positivas sobre o Shopping. Além do anterior, destacam que vendas e faturamento não foram prejudicados.

As métricas apresentadas não permitem fazer uma análise mais aprofundada da repercussão da mudança de marca nos consumidores porque, por exemplo, uma alta quantidade de visualizações não significa necessariamente uma recepção positiva do público. Além do anterior, a falta, no documento, de parâmetros – universo amostral ou uma comparativa com outros shoppings centers – não permite concluir se as cifras refletem muitas ou poucas visualizações para uma campanha dessas características em um mercado como o soteropolitano. O anterior leva a afirmar que não existiu uma fase de avaliação do processo de mudança de marca.

Finalmente, a última fase apresentada é a continuação (JUNTUNEN; SARANIEMI; JUSSILA, 2009), que implica seguir com o processo de mudança após a avaliação. Apesar de não existir uma avaliação, o shopping seguiu adiante e até fortaleceu a campanha comunicacional.

A estratégia de mudar de marca no verão tinha o objetivo de aproveitar a exposição que tem o empreendimento nesse período de festas e carnaval (CIACCI, 2016), o que foi bem aproveitado pelos gestores da mudança. Segundo o cronograma da campanha (DAVID; OGILVY; IDEIA 3, [2014?]), ela esteve contemplada entre o 9 de janeiro e o 22 de fevereiro, é dizer, até o final da semana do carnaval 2015.

Nessa fase de continuação do processo o foco foi a maior exposição possível da marca, para posicioná-la e fixar as ideias nos clientes de que o shopping segue sendo o mesmo, além de aproveitar e fazer o reforço emocional previsto nos objetivos:

A gente trabalhou bem fortemente no verão de 2015, colocando a marca em todos os cantos que a gente pudesse. Fizemos uns copos de verão que viraram sucesso, (...) fazendo uma divulgação de marca bem maciça. A gente teve uma preocupação bem forte com a divulgação de marca nesse momento de mudança (CIACCI, 2016, p. 11).

Depois da revisão da mudança da marca Shopping Iguatemi para Shopping da Bahia à luz do modelo de Juntunen, Saraniemi e Jussila (2009), se pode afirmar que foi um processo altamente detalhado em todas as suas fases, sendo profundamente analisado, planejado e preparado antes de ser efetivada a mudança de marca. Também, é possível afirmar que foi um processo abrangente, no qual participaram tanto as Gerências do Shopping como também as agências.

Um ponto que não confere com o modelo (JUNTUNEN; SARANIEMI; JUSSILA, 2009) é a fase de avaliação, que não foi realizada pelo Shopping da Bahia antes de continuar com o posicionamento da nova marca. Além do anterior, também cabe destacar que existe uma peculiaridade na segunda fase, porque a tomada da decisão foi anterior à análise do mercado, mas não teve um impacto negativo no processo.

4.1.3 Comunicação da mudança de marca

Entre julho de 2014 e inícios de janeiro de 2015 a mudança de marca foi trabalhada com a máxima discrição. Por um lado, nesse período, a Ideia 3 (SHOPPING DA BAHIA, IDEIA 3, 2016) trabalhou na criação da campanha publicitária que acompanharia a mudança de marca. Enquanto a Comunicativa (SHOPPING DA BAHIA, DAVID, 2014a) focou seu trabalho com a imprensa.

A primeira mensagem oficial que saiu do Shopping da Bahia foi em 5 de janeiro de 2015, quando vários jornais de circulação local anunciaram que nos próximos dias o empreendimento mudaria de nome (SHOPPING DA BAHIA, [2015?b]). Cabe ressaltar uma publicação em particular, uma entrevista exclusiva de Ewerton Visco, Diretor da Aliansce para o Norte e Nordeste, que apareceu no jornal Correio e reproduzida por outros sites do grupo Rede Bahia (BARRETO, 2015).

A história dessa entrevista remonta vários meses atrás, a um vazamento de informações produzido no Rio de Janeiro pela Aliansce. Enquanto para o pessoal da administradora era mais um shopping que mudava de marca, em Salvador era entendido como a mudança de um importante ícone:

Uma jornalista daqui estava no Rio e num jantar com pessoas da Aliansce, alguém falou: ‘... ah porque lá vai mudar o nome...’. Para eles era normal, mas aqui estávamos escondendo. Tivemos que segurar essa jornalista oferecendo uma exclusiva, pedindo que não solte isso agora, por favor. ‘Se você soltar, primeiro vou negar; segundo será muito ruim para o processo’. Sendo honesto, ela tinha informação, mas assumiu esse compromisso com a gente e demos a exclusiva quase na virada (MAGALHÃES, 2016, p. 7).

Na entrevista (BARRETO, 2015), evidencia-se a estratégia comunicacional de não falar de mudança e sim de assumir uma identidade que sempre existiu, mas que não dialogava com o nome que o shopping utilizava. Outra mensagem chave foi a intenção de homenagear a Bahia com a nova marca: “(...) Nossa principal motivação é um agradecimento ao povo baiano. O que nós estamos fazendo é agradecer e homenagear. É como se estivéssemos dizendo ‘Oh, Bahia, obrigado!’” (BARRETO, 2015, sem página).

Uma terceira mensagem declarada na entrevista é sobre os boatos de desentendimento entre a Aliansce e o Grupo Jereissati. Nesse momento, algumas versões falaram que a mudança de marca foi gerada por desentendimentos entre os dois grupos (BARRETO, 2015).

No interior do shopping confirmam que nunca existiu desentendimento entre os dois grupos. Pelo contrário, existe uma relação de cordialidade entre eles, o que se evidencia na criação da campanha, instância em que o Grupo Jereissati teve uma participação:

Aprovamos a campanha junto ao grupo Jereissati. Eles quiseram ver a campanha de lançamento da nova marca e a gente apresentou para eles. Acho que o receio que tinham era que, na mudança, a gente falasse da marca passada, prejudicando de alguma maneira a marca Iguatemi. Mostramos e nem apareceu a marca Iguatemi, sendo tranquilo (CIACCI, 2016, p. 5).

A campanha da mudança de marca, criada pela Ideia 3, foi lançada no Dia D, 8 de janeiro de 2015 (SHOPPING DA BAHIA, IDEIA 3, 2016), recebendo o nome de Bênção. Segundo um documento sobre a criação da campanha (SHOPPING DA BAHIA, 2015 ou 2016a), uma dificuldade de mudar de marca foi que não se tratava simplesmente de substituir um letreiro: era mudar um ícone da Bahia. Nesse contexto, a melhor solução foi incluir na campanha todos os baianos:

Ninguém rebatiza um ícone do seu Estado sem antes pedir licença para as pessoas que têm com aquele lugar uma relação de amor. Um amor que já dura 40 anos. Foi então que partimos para um conceito que faz parte das tradições da Bahia. Um pedido que mostra reverência, respeito e que reforça a ideia de que tudo o que este shopping construiu não pertence apenas a ele, mas sim a todos os baianos que fizeram ele ser o que é hoje: Nós fomos pedir a bênção (SHOPPING DA BAHIA, 2015 ou 2016a, p. 5).

Para gerar proximidade e representatividade foram identificadas pessoas chave para comunicar o discurso da mudança de marca, atingindo os principais públicos de interesse. Assim, foram escolhidos parceiros relevantes do shopping, clientes, lojistas, formadores de opinião, artistas baianos e colaboradores, como aparece no Quadro 12. No caso das figuras públicas, um requisito importante foi ter uma forte conexão com a cultura baiana, legitimando assim o discurso do Shopping

da Bahia (SHOPPING DA BAHIA, [2015 ou 2016a]) e fortalecendo as associações (AAKER, 1998) que se queriam criar com a nova marca.

Quadro 12 – Participantes da Campanha Bênção

EXTERNOS		
ARTISTAS	INFLUENCIADORES	CLIENTES
Bell Marques (cantor)	João Amado (família Amado)	Graça Valadares
Durval Lelys (cantor)	Lícia Fábio (promoter)	Jade Santos
Felipe Pezzoni (cantor)	Mãe Carmen (líder religiosa)	
Márcio Vitor (cantor)		
Saulo Fernández (cantor)		

INTERNOS	
LOJISTAS	COLABORADORES
Ângela Freitas (OSKLEN)	Erica Brito (segurança)
Gustavo Baiardi (Pereira)	Roque Dias (coordenador de manutenção)
	Samuel Barreto (Gerente de Operações)

Fonte: Quadro construído com informações recopiladas de diversas fontes (SHOPPING DA BAHIA, 2015 ou 2016a; SHOPPING DA BAHIA, 2015d; CLIP CAMPANHA BENÇÃO, 2015).

Segundo explicam no Shopping da Bahia, nenhum dos cantores ou participantes que emprestaram sua imagem à campanha cobrou cachê (CIACCI, 2016; MAGALHÃES, 2016). Sérgio Magalhães (2016) diz que a participação de todos eles, e em particular dos cantores, foi consequência de um longo relacionamento de parceria, que criou a confiança como para pedir-lhes que fossem parte da campanha:

Só para entender a relação com todos eles, nenhum cobrou um centavo, sendo isso fruto de uma relação construída durante anos (...). Por exemplo, Saulo era vestido para seus shows por lojistas do antigo Shopping Iguatemi. Todos fizeram a campanha com a maior vontade do mundo (MAGALHÃES, 2016, p. 7).

Um aspecto que chama atenção é a falta de cantoras femininas na campanha, sendo que a Bahia é reconhecida pelas intérpretes de axé e MPB. Em um trecho da entrevista, Sérgio Magalhães (2016) menciona que Ivete Sangalo foi contatada, mas não conseguiu participar. Alguém da equipe mencionou que essa ausência foi por dinheiro, pelo que a falta de mulheres seria circunstancial e não algo planejado.

Sobre o ponto anterior, ao revisar o mix de cantores do Quadro 12 é possível observar que a Bahia representada na campanha é a do axé music, mais centrado na capital do estado, que se caracteriza por ser um ritmo alegre. Adicionalmente, esse estilo musical posicionou grandes artistas do estado no cenário nacional, sendo um ícone baiano. Porém essa escolha representa a Bahia como a Bahia de Salvador, excluindo referências culturais do sertão e outras regiões baianas.

Nesse sentido, um foco que teve a campanha foi precisamente transmitir alegria e orgulho de ser baiano (CIACCI, 2016):

A campanha foi extremamente feliz, trabalhando com um estilo muito bonito para realmente fazer uma homenagem ao estado da Bahia, que é um estado lindo. Então poder usar essa marca – Shopping da Bahia – foi muito bom. Usar esse privilégio de ser baiano, as características de ser baiano... Usar a identidade do estado e muitas histórias que a gente já tinha construído ao participar dos principais eventos, da cultura da cidade, enfim... De ser um Shopping democrático que abraça todos os públicos (CIACCI, 2016, p. 6).

Em uma conversa com um membro da equipe de Marketing, ele explicou que a maior dificuldade do shopping em termos de *branding* é abranger os três segmentos de consumidores (A, B e C) que frequentam o empreendimento, sendo um público muito heterogêneo. Nessa lógica, se tentou difundir na maior quantidade e diversidade de meios possíveis a campanha, para aumentar o alcance. Assim, a partir do Dia D começou uma forte difusão durante todo o verão, até o final do carnaval, colocando a marca em todos os lugares possíveis (CIACCI, 2016).

Quadro 13 – Distribuição da difusão da campanha Bênção

MEIO	PERCENTUAL
TV	56%
RÁDIO	10%
OUTDOOR	12%
FRONTLIGHT ¹⁰	0%
REVISTA	7%
JORNAL	5%
BUSDOOR	4%
CINEMA	1%
MOBILIÁRIO URBANO	5%
MÍDIA INDOOR	1%
TOTAL	100%

FONTE: Ideia 3 (2014c)

A duração da campanha foi de um mês, a partir da mudança de marca, chegando até o dia 8 de fevereiro de 2015. Para a comunicação da campanha o Shopping da Bahia autorizou uma verba de R\$1,2 milhão aproximadamente, permitindo difusão nos mais diversos canais (Quadro 13). Deles, segundo o percentual da verba que foi investido, os mais importantes foram televisão (56%), rádio (10%) e outdoor (12%) (IDEIA 3, 2014c).

Para potencializar essa mensagem de alegria e fortalecer esse laço emocional entre o Shopping da Bahia e os clientes, foi criado um jingle que foi passado durante toda a campanha em diversas plataformas, sendo acompanhado de um clipe nas plataformas audiovisuais.

A interpretação do jingle foi feita por seis cantores baianos: Saulo Fernandes, Bell Marques, Márcio Victor, Adelmo Casé, Felipe Pezzoni e Durval Lelys. Posteriormente, as vozes deles foram misturadas e se criaram diversas versões do jingle, com a intenção de elaborar uma canção do verão relacionada com os 40 anos do shopping e a mudança de marca (SHOPPING DA BAHIA, [2015 ou 2016a]).

O jingle faz um apelo ao cotidiano e vários lugares e atividades icônicas da cidade de Salvador. Assim, por exemplo, se mencionam as ladeiras que são parte da paisagem da cidade. Também aparece a capoeira, que é uma atividade que simboliza a cultura afro-brasileira e a essência de Salvador. A letra da canção diz:

¹⁰ Convênio do shopping.

Um punhado de amor,
 Sorriso
 Aquele abraço amigo
 A bênção de Yemanjá
 O jeito baiano de ser feliz
 Castro Alves diz
 Como é bom viver aqui
 Subir a ladeira
 Sorvete, capoeira
 Banho de Humaitá
 Faz tão bem, faz tão bem
 Dá licença
 Eu amo demais, eu sou assim
 Meu pedido eu levo ao Bonfim
 Pra ter mais você em mim.
 (SHOPPING DA BAHIA, [2015 ou 2016a], p. 9)

No jingle existem duas referências explícitas a pontos da cidade. O primeiro é a Ponta de Humaitá, localizada na cidade baixa próxima ao forte de Monte-Serrat, sendo mencionada na frase “Banho de Humaitá, Faz tão bem, faz tão bem” (SHOPPING DA BAHIA, [2015 ou 2016a], p. 9). Também aparece a referência à Igreja do Bonfim, um dos pontos sagrados da cidade, tanto para católicos como para praticantes do candomblé e da umbanda. É tradicional levar pedidos ao santo, para que faça um milagre ou dê uma bênção.

Entre as referências à cultura popular tem-se a bênção de Yemanjá, que é uma prática muito tradicional entre os pescadores. Em homenagem a ela, existe um espaço sagrado – a casa de Yemanjá –, localizada no Rio Vermelho, em uma região rodeada de pescadores. Esse orixá é tão importante na cultura popular baiana que o 2 de fevereiro é o dia dela, sendo homenageada com diversas oferendas jogadas ao mar.

O jingle apresenta uma Bahia que mistura a religiosidade, as tradições, um povo alegre e afetuoso, com uma forte conexão, com as tradições e com o mar. Mas a Bahia que se constrói no jingle também é terra de artistas, o que se constata com a menção a Castro Alves, grande poeta baiano do século XIX. No jingle, essa referência representa a todos os grandes artistas que nasceram no estado.

Um aspecto relevante do jingle é que em nenhum momento se faz referência direta à região do Iguatemi ou a alguma característica própria do equipamento do shopping, tal como o mix de lojas, a conveniência, tradição etc. Somente no final da

música a voz em off diz: “O shopping da Bahia agora se chama Shopping da Bahia. E pede a sua bênção” (SHOPPING DA BAHIA, [2015 ou 2016a], p. 10).

O jingle apresenta um discurso no qual o Shopping sai do equipamento, do espaço físico e material e se espalha por toda Salvador, é dizer, o Shopping da Bahia é tão baiano como a bênção de Yemanjá, as ladeiras, o Bonfim, a roda de capoeira etc. A metáfora é que o Shopping da Bahia está na cultura, na cidade e até na vida das pessoas.

Essa ideia é reforçada nas palavras que o cantor Saulo Fernandes declara no vídeo de apresentação do Shopping da Bahia:

O Shopping da Bahia é um amor que está no subconsciente dos baianos, está aqui na praia, no Senhor do Bonfim, nos Filhos de Gandhi. Aquele amor verdadeiro da identidade, do sotaque, da impressão digital, sabe, da identidade (APRESENTAÇÃO CAMPANHA BÊNÇÃO SHOPPING DA BAHIA, 2015, sem página).

A campanha de mudança de marca também considerou dois comerciais de 60 segundos, dos quais saíram seis versões de 30 segundos, nas quais se misturam famosos e pessoas anônimas em situações cotidianas, mas com alegria e o desfrute da cidade (SHOPPING DA BAHIA, [2015 ou 2016a]).

Nessa cotidianidade os cantores aparecem desfrutando de Salvador em diversas situações. Saulo Fernandes aparece sentado numa cadeira de praia e começa a bater baba aí mesmo (Figura 7); Felipe Pezzoni está andando de bicicleta pela orla da Barra; Durval Lelys faz ioga, mas no fundo aparece um violão e uma prancha de surf; Bell Marques aparece por uma janela de um antigo casarão no Pelourinho, com uma água de coco na mão; Márcio Victor está vestido de Filho de Gandhi e faz música com outras pessoas da mesma comunidade (CLIP CAMPANHA BÊNÇÃO, 2015).

Figura 7 – Saulo no clipe da campanha Bênção



FONTE: Clip Campanha Bênção (2015)

Segundo Izabel Ciacci (2016), a escolha dos cantores se deveu exclusivamente ao caráter baiano deles e não por determinados atributos pessoais, mas essa baianidade funciona como um endosso por celebridade (DAL BÓ; MILAN; TONI, 2012; ZAMUDIO, 2016) para fortalecer as associações (AAKER, 1998) da nova marca.

O apelo a atividades cotidianas apresenta essas celebridades de forma mais próxima com os espectadores, demonstrando que eles são tão baianos como qualquer um e que eles também desfrutam da cidade: antes de serem famosos, são baianos.

Uma observação interessante é que em todas as cenas aparecem pessoas fazendo alguma ação. Nunca se apresentam paisagens vazias, sendo a interação dos sujeitos com o entorno parte fundamental do relato. Por exemplo, é possível prestar atenção a uma parte do refrão do jingle. Quando se escuta “o jeito baiano de ser feliz” (CLIP CAMPANHA BÊNÇÃO, 2015, sem página), a representação visual é o primeiro plano do rosto de perfil de uma mulher enquanto se submerge no mar. Depois, um pescador joga a rede no mar e rapidamente (Figura 8), a ação muda a uma ladeira – aparentemente no Pelourinho – onde quatro senhores sorridentes jogam dominó.

Figura 8 – Pescador no clipe da campanha Bênção



Fonte: Clip Campanha Bênção (2015).

Já no segundo 43' aparece um babalorixá, de costas (Figura 9) e assomando por uma janela, enquanto começa a voz em off a narrar: “A bênção clientes, lojistas, parceiros e colaboradores. A bênção baianos. A bênção Bahia. O shopping da Bahia agora se chama Shopping da Bahia e pede a sua bênção” (CLIP CAMPANHA “BÊNÇÃO”, 2015, sem página).

No ponto anterior, o ato de abençoar está fortemente ligado à cultura afro-brasileira, resgatando elementos próprios da cultura soteropolitana e da fé das pessoas, sendo o sincretismo e os orixás parte do cotidiano.

Figura 9 – Babalorixá no clipe da campanha Bênção



Fonte: Clip Campanha Bênção (2015).

Nas seguintes imagens aparecem alguns espaços do Shopping da Bahia, como o interior de uma loja, o Pereira Café e o terceiro piso. Aí aparecem colaboradores, lojistas e clientes, que estão detalhados no Quadro 12. Esse ato integra os diferentes públicos de interesse do empreendimento, reconhecendo a importância que cada um deles tem na história e na existência do negócio.

Um ponto interessante são as imagens que mostram a região da Casa de Iemanjá, no Rio Vermelho. Por um lado, enquanto dizem “agora se chama o Shopping da Bahia” (CLIP CAMPANHA “BÊNÇÃO”, 2015, sem página), as imagens mostram rapidamente o interior de uma loja, o cinema e termina com um vendedor de peixe e frutas (Figura 10) e duas meninas com um cesto de flores na cabeça. A referência a um comércio de rua com essa mensagem de fundo associa o Shopping da Bahia como popular e tradicional, tal como é esse tipo de comércio nessa região.

Figura 10 – Vendedor de peixe no clipe da campanha Bênção



Fonte: Clip Campanha Bênção (2015)

Segundo a estimativa de mídia feita pela Idea 3 (2014c), o Shopping da Bahia investiu em rádio R\$124.285, que representa 10% do orçamento total de comunicação, como aparece no Quadro 13. A canção foi reproduzida 1129 vezes entre 8 de janeiro e 6 de fevereiro de 2015. Praticamente um mês do Dia D da mudança de marca.

Em 8 de janeiro o jingle passou 54 vezes por 9 rádios locais, todas na versão integral de 60 segundos, sendo Itapoan FM, Transamérica FM, A Tarde FM e Bahia FM que mais vezes reproduziram, com 8 difusões durante o dia. O mesmo se repete no dia seguinte, sendo a mesma quantidade de repetições nas mesmas rádios. Foi a partir da segunda, 12 de janeiro de 2015, que começaram a circular as versões do jingle de 30 segundos (IDEIA 3, 2014c).

Para o último dia de difusão, 6 de fevereiro de 2015, o veículo que teve a maior quantidade de reproduções foi a Bahia FM, totalizando 169 vezes. Delas, 139 foram em janeiro e as 30 restantes durante os 6 primeiros dias de fevereiro (IDEIA 3, 2014c).

No caso do vídeo da campanha, ele foi distribuído na televisão, no cinema – no UCI Orient que fica no shopping mesmo e em mais três salas do Circuito de Cine Arte – e no Youtube, através do canal oficial do empreendimento (IDEIA 3, 2014c).

Sobre o anterior, a maior fatia da verba foi para televisão, com R\$666.850,59, representando 56% do investimento. O montante para divulgação em cinema foi bem reduzido, com um investimento de R\$9.927.50, sendo apenas 1% do total (IDEIA 3, 2014c).

As versões do clipe foram passadas por quatro canais locais de televisão: TV Aratu, Rede Bahia, Record Bahia e Band, totalizando 228 exibições no período total da campanha (IDEIA 3, 2014c). Entre 8 e 11 de janeiro de 2015 foi passada a versão integral nos quatro canais de televisão em diversos programas, em linha com a estratégia de que a campanha seja o mais transversal possível para atingir todos os públicos.

Nesse período, a maior quantidade de vezes que o clipe foi passado se deu pela Band (10) e pela Rede Bahia (10). Precisamente esse último canal é quem tem os maiores índices de exposição publicitária, segundo o indicador Gross Rating Points (GRP) (IDEIA 3, 2014c).

Nos dias seguintes, entre 12 de janeiro e 6 de fevereiro, a maior quantidade de exibições foi na Rede Bahia que, no transcurso total da campanha, totalizou 68 reproduções (IDEIA 3, 2014c). Um dos membros da equipe de Marketing explicou que na Bahia existe uma particularidade sobre a relação entre Shopping Centers e a televisão. Salvador é das poucas capitais do Brasil onde ainda é possível anunciar na televisão, devido às tarifas inferiores em comparação a outras capitais, como São Paulo ou Rio de Janeiro.

A campanha também utilizou propaganda impressa, para atingir outros pontos de contato. Todos os participantes que figuram no Quadro 13 tiveram uma versão de anúncio pensada para jornal, outdoor, backubus e mobiliário urbano. As imagens mostram rostos semitransparentes, que no fundo tem outra imagem de algum lugar da Bahia, como Chapada Diamantina (Figura 11), Gamboa de Baixo, em Salvador, e Pelourinho, por exemplo (SHOPPING DA BAHIA, 2015d).

Em todas as peças gráficas está aplicado o logo da marca Shopping da Bahia, uma imagem central de algum dos participantes da campanha, uma

referência aos 40 anos do shopping e o slogan da marca: À Bahia, com amor (SHOPPING DA BAHIA, 2015d). Além disso, um set de frases foi utilizado nos anúncios, reforçando o discurso central da campanha.

As frases que apareceram nas peças gráficas da campanha são: “Nada mais natural do que o Shopping da Bahia se chamar Shopping da Bahia” (Figura 12); “A partir de hoje eu sou quem sempre fui: o Shopping da Bahia”; “O Shopping da Bahia agora se chama o Shopping da Bahia. E pede sua bênção”; “Shopping da Bahia. Mais que um nome: uma declaração de amor à Bahia”; “Bahia e Shopping da Bahia. Não dá para pensar em um sem pensar no outro”; “Dois privilégios: ser baiano e ter a Bahia no nome”; “Tenho orgulho de carregar no nome o que sempre carreguei no peito: A Bahia”; “Bahia. Presente no meu nome, na minha história e no meu coração” (SHOPPING DA BAHIA, 2015d).

Figura 11 – Mobiliário urbano campanha Bênção



Fonte: Shopping da Bahia (2015d)

Figura 12 – Frases da campanha Bênção



NADA MAIS NATURAL
DO QUE O SHOPPING
DA BAHIA SE CHAMAR
SHOPPING DA BAHIA.

GUSTAVO BALARDI
LOJISTA

 **SHOPPING
DA BAHIA**
à Bahia, com amor

40
ANOS

Fonte: Shopping da Bahia (2015d).

Nos anúncios de jornal (Figura 13) as imagens acompanham um texto central, que se apresenta como uma espécie de ode a Salvador, resgatando a história do empreendimento e eventos significativos da sua história, estabelecendo uma forte ligação emocional com a cidade. Assim, a primeira mensagem diz:

A Bahia é a razão maior da minha existência
É quem me deu tudo que tenho, a minha cara, o meu jeito.
A Bahia me deu a possibilidade de transformar o mapa de minha cidade
E fazer do meu entorno o novo centro de negócios de Salvador.
A Bahia me deu a felicidade de poder transformar as suas referências
De moda, o seu lazer, os seus hábitos.
A Bahia me deu a alegria de conhecer, apoiar e patrocinar,
Artistas, talentos, gênios.
A Bahia fez de mim o segundo Shopping do Brasil, o primeiro a ficar aberto 32 horas no Natal, o primeiro a abrir aos sábados e até as 10 da noite (...) (SHOPPING DA BAHIA, 2015d, p. 5).

Na primeira mensagem o discurso posiciona a Bahia como a origem do Shopping, como se fosse uma relação filiar, sendo a Bahia parte do núcleo, da essência do empreendimento. Depois, como resultado dessa relação, o empreendimento fez contribuições no desenvolvimento de Salvador, através do bairro, da nova forma que traz o shopping de consumir e no patrocínio a figuras locais.

Na parte final dessa primeira mensagem, produto da relação que estabelece o shopping com a Bahia e pela hierarquia que ela tem, figura um pedido de bênção, como forma de aprovação da mudança de marca. Essa ação envolve todos os públicos de interesse no processo de mudança. O texto diz:

(...) Eu gostaria de pedir a sua bênção.
A bênção para ser quem sempre fui.
A bênção para trazer no nome a Bahia, que sempre trouxe no coração.
A bênção a você, cliente, lojista, parceiro, colaborador.
Você, artista, jornalista, empresário, escritor.
Você, criança, jovem, senhora, senhor.
A bênção, Bahia.
A bênção, baianos (...) (SHOPPING DA BAHIA, 2015d, p. 5).

Um ponto relevante é o reforço que se faz da ideia de que Shopping da Bahia sempre foi o verdadeiro nome do empreendimento e que o outro, Shopping Iguatemi, era emprestado e não respondia à essência do shopping.

Figura 13 – Anúncio jornal da campanha Bênção



Administração
ALIANSCE
SHOPPING CENTERS

**MAIS QUE UM
NOME: UMA
DECLARAÇÃO DE
AMOR À BAHIA.**

Shopping da Bahia é mais que um nome:
é uma declaração de amor.

Amor por tudo que vivemos juntos
nestes 40 anos
e por tudo que ainda vamos
viver nos próximos 40.

Amor por cada baiano que constrói
junto comigo, todos os dias,
uma linda história.

Amor pela Bahia, que me fez
ser quem eu sou.

Amor por uma terra que tem
um jeito único de ser,
de viver, de sorrir.

Um jeito que só existe aqui.

FELIPE PEZZONI
ARTISTA

**SHOPPING
DA BAHIA**
à Bahia, com amor

**40
ANOS**

Fonte: Shopping da Bahia (2015d).

No segundo discurso (Figura 13) também se reforça que a mudança de marca é uma homenagem e manifestação de amor para a Bahia. O texto posiciona os baianos como cocriadores da história do Shopping, sendo uma relação de colaboração, como se fosse uma equipe. Mas essa história se apresenta como um relacionamento de 40 anos, que é base desse amor que o Shopping declara. O anterior leva a uma relação de cotidianidade e confiança. O texto diz:

Shopping da Bahia é mais que um nome:
É uma declaração de amor.
Amor por tudo que vivemos juntos
Nestes 40 anos
E por tudo que ainda vamos
Viver nos próximos 40.
Amor por cada baiano que constrói
Junto comigo, todos os dias,
Uma linda história (...) (SHOPPING DA BAHIA, 2015d, p. 9).

Esse texto finaliza com uma declaração de amor e agradecimento à Bahia, pelo sucesso e relevância que o Shopping da Bahia tem na cidade. Além disso, se mencionam elementos da cultura local, como a alegria e a unicidade dos baianos, criando a sensação de que fosse um lugar único e mágico. Cabe mencionar que, durante décadas, gerações mais antigas apelidavam Salvador como a Cidade da Bahia.

Existe um terceiro texto que foi pensado para revistas focadas na indústria de Shopping Centers, tais como da Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE) e da Associação Brasileira de Lojistas de Shopping (ALSHOP). Aqui se fez um discurso que mistura o primeiro e adiciona dados do negócio, respondendo aos interesses deste nicho:

(...) Foi a Bahia que me transformou em um dos 5 maiores Shoppings do país, com R\$1,4 bilhão em vendas por ano, 535 lojas e um fluxo de mais de 120 mil pessoas por dia. E é por amor e gratidão à Bahia que, no ano em que completou 40 anos, eu deixo de me chamar Iguatemi Salvador e passo a me chamar Shopping da Bahia. Com a bênção da Bahia e dos baianos (SHOPPING DA BAHIA, 2015d, p. 15).

Sobre os anúncios em ônibus, foi considerada a maior diversidade de linhas possível para garantir uma grande difusão e visibilidade da mudança de marca. Foram 25 os ônibus que levaram a propaganda, representando 23 linhas de ônibus, que são: Vilas do Atlântico x Praça da Sé (Centenário); Lauro de Freitas X Terminal

da França; Vila de Abrantes x Lapa; Vilas do Atlântico x Terminal da França (Paralela); Vilas/Terminal da Rua Chile; Lauro de Freitas/Lapa; Vida Nova X Lapa/Orla; Estação Pirajá x Barra 2; Iapi X Barra; Jd. Sto. Inácio X Barra; Bom Juá X Barra; Duque de Caxias X Pituba; Santa Mônica X Pituba; Colina Azul X Terminal da França X Campo Grande; Águas Claras X Pituba; Luis Anselmo x Pituba; Mata Escura x Pituba; Pituba X Campo Grande R2; Stiep/C. Convenções X Comércio; São Marcos x Lapa/Barra; Pero Vaz x Itagira; Fazenda Grande 1/2 x Lapa/Barra; Cajazeira 10 x Lapa/ Barra.

Essas linhas praticamente atravessam a cidade inteira e chegam até outras cidades que compõem a Região Metropolitana de Salvador, como Laura de Freitas. Assim, os outdoors e os ônibus levaram o discurso do Shopping para todos os cantos de Salvador, atingindo uma grande diversidade de públicos, desde Cajazeiras, passando pela região de Lapa e Campo Grande, até as regiões de Itagira e Graça.

Izabel Ciacci (2016) reafirma que a mudança de marca fortaleceu no empreendimento a questão de ser baiano e de ter uma identidade local:

A gente fez essa mudança de marca num momento em que o baiano está recuperando o orgulho, o que tem que ver com a política atual, devido a que vivemos momentos de gestão muito ruim. Tão assim que até politicamente houve muitos movimentos – como Eu Amo Salvador – que foram em resgate dessa autoestima baixa. Eu falo baiano como soteropolitano mesmo e acho que nesse sentido a mudança de marca foi muito bacana. A gente reforça essa questão de dizer ‘poxa, eu sou da terra’; ‘valorizo o que é daqui’; ‘tenho uma identidade regional’; ‘falo sua língua’; ‘me comunico de igual a igual’ (CIACCI, 2016, p. 12).

O trabalho comunicacional feito com os outros públicos de interesse, além dos clientes, utilizou diversas táticas para contar que o shopping mudaria de nome. Assim, enquanto Marketing liderou o processo, Administração apoiou com a informação da mudança aos trabalhadores, enquanto a Gerência Comercial trabalhou com os lojistas (SHOPPING DA BAHIA, DAVID, 2014b).

No grupo de lojistas, quem primeiro soube da mudança foi Gustavo Baiardi, presidente, entre 2012 e 2016, da Associação de Lojistas do Shopping da Bahia (ALSCIB) e dono do Café Pereira. Antes do anúncio oficial da mudança de marca, ele teve conversas com Ewerton Visco e com Sérgio Magalhães, informando-lhe

sobre o projeto de mudança, o que começou aproximadamente seis meses antes do dia D (BAIARDI, 2016).

Porém os outros lojistas demoraram mais tempo em saber da mudança, quando o dia D estava bem próximo:

Para eles foi pego mais de surpresa. O negócio foi fechado, até para não ter boatos no mercado... foi com um mês, talvez, de antecedência. Todo mundo tinha escutado boatos de que podia mudar o nome, isso já tinha saído na imprensa, que o Iguatemi de São Paulo estava reclamando pelo nome daqui. Mas saber mesmo que o shopping tomou a decisão para mudar o nome, eu acho que foi um mês antes, bem perto da mudança (BAIARDI, 2016, p. 3).

Essa informação é compartilharia por Matheus Trindade (2016), lojista da Track & Field, sendo em dezembro a comunicação aos lojistas. Porém, ao ser consultado sobre a clareza das informações, Trindade (2016) diz que ele considera que não foram tão claras e que até hoje ele tem dúvidas sobre as motivações da mudança.

A comunicação oficial para os lojistas foi através de uma circular na qual se comunicou a mudança. Além disso, foi enviado um convite para uma atividade que se realizaria na noite entre 7 e 8 de janeiro, dizendo simplesmente que “seria um evento que trazia uma novidade” (CIACCI, 2016, p. 9).

Essa atividade, denominada como “Evento Dia D – Grifes e Acordes” (SHOPPING DA BAHIA, [2015?c], p.19), contou com a participação de lojistas, clientes, jornalistas, parceiros e formadores de opinião, totalizando cerca de mil convidados. Nessa noite, ao som da Banda Eva, foi apresentada a nova marca do shopping.

A comunicação da mudança de marca também atingiu os vizinhos mais próximos do Shopping (SHOPPING DA BAHIA, [2015?c]), entendendo que eles cresceram com a marca e que o empreendimento deu seu nome à região. Foram enviadas três mil cartas, comunicando a mudança de marca e, no contexto da campanha, pedindo a bênção deles. Um extrato da carta diz:

Fazemos parte da vida dos baianos. E os baianos fazem parte da nossa história. É assim que vamos viver novos anos de cumplicidade e respeito. Sendo o Shopping da Bahia.

Quero pedir a sua bênção para começar um novo momento contando com um companheiro de sempre: você! (SHOPPING DA BAHIA, [2015?c], p. 16).

Outro grupo importante na mudança de marca são os trabalhadores, que correspondem a 180 próprios do shopping e mais 150 terceirizados (BARRETO, 2016). Para eles, a comunicação foi por diversas formas, preparando-os para a mudança de marca. Samuel Barreto, Gerente de Operações do Shopping e um dos trabalhadores mais antigos do empreendimento, diz:

Nós comunicamos dois meses antes, com reuniões, explicando como seria a marca. Houve participação de todos e um evento com camisas promocionais, com ações de marca para a consolidação do novo nome, feito pelo setor de marketing. Comunicamos através de reuniões, e-mails e comunicações internas. Houve também apresentação de um vídeo difundido pela mídia (BARRETO, 2016, p. 2).

Nessa linha, Melbson Nascimento (2016) comenta que ele se informou da mudança em uma das reuniões diárias que ele tem cada manhã, através de seu superior direto. Além do anterior, Izabel Ciacci (2016) diz que internamente se criaram grupos que foram chamados para apresentar-lhes a campanha em primeira mão, em conjunto com a Gerência de Recursos Humanos. As informações foram apresentadas em um lanche e, como ação de marketing, foi entregue a cada trabalhador uma carta e uma camisa polo com a marca.

Depois de que foi lançada a marca Shopping da Bahia, o planejamento da equipe de Marketing era fazer sustentações da nova marca ao longo de 2015, falando institucionalmente da marca e reforçando os atributos relacionados com a baianidade. Foram pensadas campanhas que, durante esse ano, tivessem ativos próprios da Bahia, tais como artistas, cultura etc. (CIACCI, 2016).

Porém o lançamento da marca Shopping da Bahia não se deu em um momento ideal, devido a que três fortes crises impactaram o negócio (CIACCI, 2016; TRINDADE, 2016). Por um lado, o Brasil estava atravessando uma forte crise econômica, prejudicando principalmente o consumo das classes mais populares, que são os principais clientes do empreendimento.

Somado ao anterior, em meados de 2015 os Shopping Centers de Salvador começaram a cobrar pelo estacionamento, o que significou um desincentivo a visitar esses empreendimentos. Por último, a via principal que dá acesso ao Shopping da

Bahia, a Av. Antônio Carlos Magalhães – popularmente conhecida como ACM –, sofreu mudanças de trânsito. Então, se algum motorista erra em tomar o acesso certo, tem muitas dificuldades para acessar o Shopping e até optar por outro Shopping Center.

Nesse contexto, o reforço institucional da marca foi descartado e, desde então, as campanhas tiveram um foco promocional. Segundo Izabel Ciacci (2016), a única instância de investimento em marca institucional foi em eventos culturais que o shopping patrocina, tal como a Fundação Casa de Jorge Amado (MAGALHÃES, 2016) e algumas peças teatrais.

Talvez a maior instância pública de exposição de marca é nas festas de verão e no carnaval de Salvador. No ano de 2016 o Shopping da Bahia fez ações em 10 festas, 12 camarotes e 23 blocos, instâncias em que, por exemplo, foram entregues 70 mil copos com a marca, o que converte o empreendimento em uma das marcas locais com maior presença no carnaval (NEWS, 2016).

Efetivamente a marca Shopping da Bahia não realizou nenhum reforço da marca institucional, a diferença de seu predecessor, o Shopping Iguatemi Salvador. Nos últimos anos, houve algumas campanhas institucionais emblemáticas do Iguatemi Salvador que tiveram uma importante repercussão.

Uma delas é a campanha de Natal de 2013, denominada Por um mundo mais legal (POR UM MUNDO MAIS LEGAL – NATAL SHOPPING IGUATEMI 2013, 2013). Nela se mostram cenas de pequenas boas ações que qualquer um pode fazer, promovendo um natal mais humanizado. Importante mencionar que em nenhum segundo se faz um estímulo para comprar.

Outro exemplo é a campanha A maior história de amor da Bahia, que foi lançada para o dia dos namorados do ano 2012 (IDEIA 3, 2014). Ela está baseada em relatos reais de Jorge Amado e Zélia Gattai sobre a relação deles, sendo apresentados como um casal icônico na Bahia. Foi tal o impacto que recebeu diversos prêmios, tais como Profissionais do Ano da Rede Globo, 12º Congresso Internacional de Shopping Centers, entre outros.

Esse tipo de campanhas institucionais (POR UM MUNDO MAIS LEGAL – NATAL SHOPPING IGUATEMI 2013, 2013; IDEIA 3, 2014) não foi explorado pelo Shopping da Bahia. Pelo contrário, as campanhas de Natal posteriores, como Natal

Inesquecível, de 2014 (IDEIA 3, 2014a; IDEIA 3, 2014b), última como Shopping Iguatemi Salvador, e O incrível Natal de Todos os Sonhos (IDEIA 3, 2015a; IDEIA 3, 2015b; O INCRÍVEL NATAL DE TODOS OS SONHOS - NATAL SHOPPING DA BAHIA 2015, 2015), primeira como Shopping da Bahia, estiveram focadas em promover as compras e anunciar os concursos associados.

A campanha do Natal 2016 foi o Natal na Selva, que consiste na fábula de cinco bichos selvagens: Téo (leão), Tina (onça), Zeca (jacaré), Dante (elefante) e Mel (macaca). Da mesma forma que as campanhas anteriores, ela também esteve focada na promoção comercial.

Até certo ponto a falta de campanhas promocionais da marca Shopping da Bahia é uma decisão deliberada. A mudança de marca não trouxe novidades em termos de equipamento, pelo que, em termos de Milan, Gasparin e Toni (2013), se pode pressupor que a imagem do Shopping se manteve relativamente similar com a marca Iguatemi.

E precisamente, tal como reconhecem na equipe de Marketing, a grande dificuldade na gestão da marca Shopping da Bahia passa pela arquitetura. Em comparação à concorrência, o equipamento ficou desatualizado, o que levou à fuga dos clientes classe A. Porém o diretório da Aliance não quer que o Shopping da Bahia seja um grande shopping classe C, tal como Shopping Lapa ou Shopping Piedade (CIACCI, 2016).

Sobre esse ponto, a Gerente de Marketing do Shopping da Bahia diz:

A gente foi pioneira em muitos aspetos por ter sido o primeiro, mas isso se perdeu. Ficamos atrás e a concorrência está sendo primeira em muitas coisas. Temos que voltar a ser pioneiros na cidade, seja nas ações de marketing, nas marcas do mix de lojas ou em relação a algum projeto de sustentabilidade, enfim... Conseguir se diferenciar. Hoje não temos muito direcionamento. Acho que a gente se encontra em um momento de meio perdido, precisando dar um freio, se organizar e traçar um lineamento mais objetivo (CIACCI, 2016, p. 12).

O objetivo da equipe de Marketing é converter o Shopping da Bahia em um shopping democrático que atinge a todos os públicos, o que se traduz em voltar a atender às necessidades do público A, mas sem descuidar o público B e C (CIACCI, 2016), o que também está relacionado com a missão, visão e o posicionamento que

os consultores traçaram para o empreendimento (CO.R, 2013; DAVID; OGILVY, [2014?]).

Uma coisa que está clara é que a marca não é exclusivamente uma construção que se faz no plano das ideias, devido a que ela também necessita se sustentar em atributos físicos. Nessa lógica é que todos os esforços no Shopping da Bahia estão focados em melhorar e atualizar o equipamento, tanto na composição do mix de lojas como na realização de reformas e atividades dentro do empreendimento.

Desde a mudança de marca novas lojas chegaram para melhorar o mix. As principais que chegaram são: a rede de supermercados premium Pão de Açúcar, a primeira aberta no Nordeste; a rede varejista internacional de moda Forever 21, a primeira de Salvador; a loja Camicado, especializada em casa e decoração; Kalunga, rede de papelaria, materiais de escritório e informática (SHOPPING DA BAHIA, [2015 ou 2016b]).

Uma das debilidades mais fortes do Shopping da Bahia, em comparação a seus principais concorrentes, é no mix de restaurantes. Para ampliar a oferta gastronômica do empreendimento está prevista a chegada de Pizza Hut e o Oliva Gourmet, um importante restaurante buffet de Shopping Centers de Salvador (SHOPPING DA BAHIA, [2015 ou 2016b]).

Outra das mudanças que se estão realizando no interior do empreendimento é a reformulação do programa de relacionamento SuperCliente, que agora se chamará SDB Premium. Esse é mais um esforço para reconquistar o público A. Essas novidades não são consequência diretamente da mudança de marca, mas a nova marca influenciou essa série de renovações no empreendimento, somado a várias crises que atravessaram o shopping (CIACCI, 2016).

Essas mudanças estão acontecendo aos poucos. Ao invés de investir forte em difusão, arriscando a frustração dos clientes, no shopping esperam que o cliente fique surpreendido com as mudanças:

Não temos o intuito de ser muito institucionais, parecendo até um contrassenso com o processo de mudança, mas acredito que na medida em que a gente fortalece nosso equipamento... Isso é mais importante hoje. Um exemplo louco: eu preferia pegar uma parte do meu Fundo de Promoção e Propaganda e fazer a reforma do

fraldário do terceiro piso que fazer uma campanha bonitinha de SDB Premium. O cliente que para o Shopping vai fazer propaganda e pode voltar, oxigenando o equipamento. Já voltaremos a ser mais institucionais, mas não agora. A gente tem que ser muito prática e objetiva, fazendo campanhas que tragam pessoas e valorizem o equipamento, sendo uma experiência positiva para quem vem aqui. Temos que equilibrar o que fazemos da porta pra fora e o que fazemos aqui dentro (CIACCI, 2016, p. 14).

Assim, atualmente o posicionamento do empreendimento como um shopping democrático passa em uma primeira fase por uma melhoria nos atributos físicos do negócio, em detrimento de uma campanha institucional de reforço de marca. Chama atenção que após a mudança de marca não se fez um posicionamento forte da marca Shopping da Bahia, mas isso faz sentido na lógica do discurso oficial de dizer que é o mesmo shopping de sempre que assumiu seu nome verdadeiro. De certa forma, a mudança de marca influenciou uma série de outras mudanças para melhorar o equipamento do Shopping, o que, sim, repercute na imagem que os clientes constroem sobre ele.

Internamente a crise também repercutiu nos planos de comunicação e marketing para os públicos internos. Apesar disso, foi lançada a revista Gente da Bahia (2016a; 2016b), focada nos trabalhadores do shopping.

Aí se apresentam as equipes e os labores de diferentes trabalhadores, potenciando o orgulho de trabalhar no Shopping da Bahia. Em geral, não se trabalha o posicionamento de ser um shopping baiano, salvo em uma nota em particular na qual um trabalhador apresenta o bairro do Rio Vermelho (GENTE DA BAHIA, 2016a).

Assim, tanto no nível interno como externo, não se está realizando um trabalho ativo de posicionamento de marca, o que se reflete nas ações comunicacionais. Por um lado, o Shopping está fazendo campanhas focadas no aspecto promocional. Por outro, as revistas internas trabalham o orgulho de pertencer ao Shopping da Bahia, mas as publicações não dialogam com a missão, visão e posicionamento (CO.R, 2013; DAVID; OGILVY, [2014?]) que se estabeleceu para a marca Shopping da Bahia.

4.1.4 Perfil da liderança

Na mudança de uma marca, as lideranças da organização têm um papel chave, podendo afetar positiva ou negativamente o processo (MILLER; MERRILEES; YAKIMOVA, 2014). Na mudança da marca Iguatemi para Shopping da Bahia os principais líderes que executaram o projeto foram Sérgio Magalhães, na sua qualidade de Superintendente do Shopping Iguatemi Salvador; Izabel Ciacci, que, como Gerente de Marketing do Shopping Iguatemi Salvador, liderou o processo da mudança de marca; e Andréa Mendonça, que é Gerente Regional de Marketing da Aliance, representando os interesses corporativos do Shopping.

Sérgio Magalhães (2016) é formado em Administração de Empresas pela UNIFACS e pós-graduado em Marketing na mesma Universidade, começou sua experiência em Shopping Centers com sua chegada como Superintendente do Shopping Aeroclub Plaza Show de Salvador, pertencente à Aliance, cargo que assumiu um pouco antes da inauguração.

Depois, quando esse empreendimento estava próximo a fechar pelos negativos resultados, em 2007 saiu uma oportunidade no Shopping Bangu do Rio de Janeiro, também da Aliance. Após dois anos, em 2009, assumiu o novo projeto do grupo em Belo Horizonte, o Boulevard Shopping. Porém foi em maio de 2011 que foi convidado a liderar o Shopping Iguatemi Salvador, sendo Superintendente até 2016, um ano após a mudança de marca (MAGALHÃES, 2016).

Sérgio Magalhães tem uma vasta carreira como Superintendente de Shopping Center, mas não tinha experiência em criação ou mudança de marca, sendo sua primeira experiência o caso do Iguatemi Salvador (MAGALHÃES, 2016).

Izabel Ciacci também tem vários anos de experiência relacionada com Shopping Centers. Ela trabalhou 14 anos em agências de marketing, sendo a última onde ela esteve a Ideia 3, quando conheceu e atendeu o Shopping Iguatemi Salvador, familiarizando-se com o trabalho. Depois, em 2009, ela foi convidada à Gerência de Marketing do Shopping Piedade. Depois de alguns anos, foi a finais de 2013 que ela chegou ao Iguatemi de Salvador (CIACCI, 2016).

Da mesma forma que Magalhães (2016), ela tampouco tinha experiência com mudança de marca:

Na verdade, tinha participado na criação da marca Supercliente, que é o programa de relacionamento do Iguatemi na época em que eu atendia conta (...) era criação de marca de projetos, mas nunca criação de marca de um empreendimento desse porte. Mudança de marca nunca tinha trabalhado (CIACCI, 2016, p. 1).

Finalmente, Andréa Mendonça, que começou sua carreira em 2004 como estagiária no Shopping de Campina Grande, passando logo a ser assistente. Quatro anos mais tarde, em 2008, foi transferida como coordenadora para o Iguatemi Salvador. Novamente se passaram quatro anos e voltou a Campina Grande, como Gerente de Marketing. Passou um ano nessa posição e assumiu seu cargo atual de Gerente de Marketing Regional (MENDONÇA, 2016).

Ela, no momento em que se processou a mudança de marca no Shopping de Campina Grande, estava trabalhando em Salvador, pelo que não tem experiência prévia nesse tipo de processos. Andréa Mendonça (2016) conta que não conseguiu acompanhar de modo profundo o processo do Iguatemi Salvador:

Estava aqui, mas não estava dentro da Gerência de Marketing. Como voltei na função regional, estou vendo vários Shoppings e, nesse ano, foi a abertura de mais dois shoppings, pelo que acompanhei superficialmente a mudança de marca em algumas reuniões, apresentação de pesquisa e de campanha, mas não ativamente (MENDONÇA, 2016, p. 3).

Segundo a declaração de Andréa Mendonça (2016), os principais líderes que levaram à frente a mudança de marca do Shopping Iguatemi Salvador foram Sérgio Magalhães (2016) e Izabel Ciacci (2016).

A falta de experiência em criação ou mudanças de marca dos líderes poderia ter sido um elemento negativo no processo, prejudicando o desenvolvimento da mudança de marca. Porém os anos de conhecimento na gestão de Shopping Centers – e de expertise no Iguatemi Salvador –, além do alto compromisso dos líderes com o processo, foram um facilitador que, na perspectiva de Miller, Merrilees e Yakimova (2014), constituiriam uma liderança forte e um princípio de sucesso (LOMAX; MADOR, 2006).

Somado ao anterior, e como se evidencia anteriormente na descrição das etapas da mudança de marca, as agências tiveram um importante papel no processo. O trabalho da Ogilvy, David e Ideia 3, somado ao estudo da CO.R, permitiu desenvolver um profundo entendimento do Shopping Iguatemi Salvador e como era percebido no mercado soteropolitano, o que na prática também é um facilitador (MILLER; MERRILEES; YAKIMOVA, 2014) e um princípio de sucesso, que reforça as lideranças. Isso também é reconhecido como um ponto importante por Lomax e Mador (2006).

Pelo contrário, uma característica negativa da mudança de marca foi a pouca participação dos colaboradores no processo, sem nenhum espaço para ideias e contribuições. Para Sérgio Magalhães (2016), uma das razões para não gerar espaços de colaboração era o risco que isso gerava:

Não participaram nem trabalhadores nem lojista: foi a portas fechadas. A gente não queria que ninguém soubesse da mudança de marca até o momento certo e, a partir de que a gente os envolvia no processo, o risco da informação vazar era muito grande (MAGALHÃES, 2016).

Uma perspectiva similar tem Izabel Ciacci (2016), para quem uma maior quantidade de pessoas envolvidas colocava em risco o processo de mudança:

O processo foi uma coisa fechada, até porque tinha muito desejo desse sigilo. Poderíamos haver tido um grupo de lojistas e tal... mas esses grupos foram apenas comunicados da mudança, com o cuidado devido e necessário, procurando dar um caráter de renovação e novo momento. Talvez uma coisa que deu muita tranquilidade foi o fato de ter usado a marca Shopping da Bahia, porque já era o slogan (...). (CIACCI, 2016).

Da perspectiva dos lojistas, Gustavo Baiardi, que era Presidente da Associação de Lojistas do Shopping Iguatemi no momento da mudança, confirma que a processo foi um tema em que não existiu participação, mas ele concorda com essa decisão:

O tempo todo foi um assunto fechado. E eu defendo que seja fechado mesmo porque democratizar demais esse tema não leva para lugar nenhum. Eu acho que a decisão tem que ser do empreendedor, tem que ser deles... Eles são donos do empreendimento e obviamente sabem o que é melhor para o negócio (BAIARDI, 2016).

Apesar da falta de espaços participativos na mudança de marca, um ponto resgatado pelos trabalhadores é a oportuna e clara entrega das informações, dando tranquilidade nas equipes. Samuel Barreto diz: “(...) O processo foi muito bem elaborado pela empresa, o que nos deu muita tranquilidade para transmiti-lo aos nossos colaboradores e também para os clientes. O planejamento foi muito bem feito (...)” (BARRETO, 2016, p. 2).

Em síntese, que o processo fosse fechado e não considerasse a participação e intercâmbio e ideias com trabalhadores e lojistas configura uma barreira que Miller, Merrilees e Yakimova (2014) denominam como liderança autocrática.

Assim, um aspecto que chama atenção é que na mudança de marca do Shopping Iguatemi para Shopping da Bahia é possível observar que a figura da liderança se constitui, em termos de Miller, Merrilees e Yakimova (2014), tanto um facilitador como uma barreira do processo.

Apesar do anterior, a falta de participação na mudança de marca não foi ressentida pelos lojistas e colaboradores, porque se bem não foram convidados a decidir, foram informados oportunamente da mudança de marca que o Shopping estava vivendo e até puderam participar da fase de execução da campanha.

Foram encontrados mais facilitadores que barreiras na mudança de marca do Shopping Iguatemi Salvador, o que está em linha com a literatura sobre a influência positiva de uma liderança forte, que aumenta a probabilidade de achar mais facilitadores (MILLER; MERRILEES; YAKIMOVA 2014). Pelo contrário, não foi possível comprovar a influência negativa de uma liderança autocrática na presença de mais barreiras na mudança de marca (MILLER; MERRILEES; YAKIMOVA 2014).

Assim, é possível concluir que apesar de se apresentar esse paradoxo no rol das líderes, as características da mudança de marca do Shopping Iguatemi para Shopping da Bahia fizeram que uma liderança forte tivesse maior impacto que a abordagem autocrática.

4.2 PERFIL DA NOVA MARCA

Depois de um par de anos de análise e planejamento, e meses de trabalho intenso, 8 de janeiro de 2015 – o Dia D – foi a primeira interação entre os clientes e a nova marca do primeiro Shopping Center de Salvador e o terceiro do Brasil. Oficialmente o Iguatemi Salvador se chama Shopping da Bahia.

A continuação se faz uma revisão da marca Shopping da Bahia. Primeiramente, apresenta-se a marca Iguatemi, que representa o ponto de origem do processo de mudança. Depois, identificaram-se as características da marca Shopping da Bahia.

Para melhorar o entendimento da nova marca, se estabelecerá um diálogo com a extinta marca Shopping Iguatemi, reconhecendo as diferenças e as características que as aproximam.

4.2.1 Perfil da marca Iguatemi

Ser uns dos primeiros Shopping Centers do Brasil, o terceiro do país e o primeiro de Salvador e do Nordeste fez que o Iguatemi Salvador instalasse uma nova forma de consumo e uma série de inovações para os soteropolitanos e baianos. Assim, por exemplo, uma das primeiras anedotas do empreendimento reflete a novidade que foi a chegada do sistema de Shopping Center à cidade.

A primeira loja de departamento que se instalou no Iguatemi Salvador foram as Lojas Americanas, que até o dia de hoje estão localizados no mesmo local. Resulta que, como era uma loja aberta, as pessoas ficavam confusas porque não entendiam como era o sistema de pagamento. Inclusive, no dia da inauguração, várias pessoas não pagaram, acreditando que em algum ponto achariam um caixa único para pagar as compras feitas na loja (SHOPPING IGUATEMI, 2011b).

O fato de ser o primeiro fez que o shopping fosse pioneiro em muitos sentidos. Por um lado, foi pioneiro em trazer importantes lojas à cidade e nas ações

de marketing (CIACCI, 2016; MENDONÇA, 2016). Por exemplo, eles começaram a fazer todos os anos a semana da moda Iguatemi e, para gerar maior proximidade com a cidade, fizeram um desfile na Praça da Sé, no centro de Salvador, algo que, segundo Sérgio Magalhães (2016), ninguém tinha coragem de fazer.

Outras ações inovadoras foram o Plantão de 32 horas, que se implantou faz 16 anos com a finalidade de que o público do segmento A pudesse fazer compras de Natal de forma mais tranquila, devido a que o shopping sempre estava muito lotado (MAGALHÃES, 2016).

A estratégia de Alfredo Mathias de utilizar a mesma marca que o Iguatemi de São Paulo (MAGALHÃES, 2016) deu resultados. Izabel Ciacci (2016) explica que a utilização da mesma marca que o Iguatemi de São Paulo conseguiu, em termos de Aaker (1998), associar o Shopping Iguatemi Salvador com os atributos de glamour, força e credibilidade, sendo uma marca de respeito na cidade.

O anterior fez que a marca se posicionasse como aspiracional, em linha com os atributos relacionados com o Iguatemi São Paulo, mas por ser o primeiro e durante muitos anos o Shopping mais importante da cidade, o Iguatemi Salvador atingiu com força os públicos A, B e C.

Essa imagem de glamour e sofisticação se viu fortemente prejudicada quando foi inaugurado em 2007 o Salvador Shopping, marcando assim um antes e um depois para o tradicional empreendimento soteropolitano. Antes da abertura do Salvador Shopping, um mesmo Shopping reunia as experiências de conveniência e prazer, sendo o Iguatemi Salvador a referência na cidade, posição que às vezes era compartilhada pelo Shopping Barra – na região Barra-Graça – e pelo Shopping Piedade, no centro da cidade (IBOPE INTELIGÊNCIA, 2010).

A chegada do Salvador Shopping mudou completamente o mercado. O empreendimento, pertencente ao Grupo João Carlos Paes Mendonça (JCPM), traz uma experiência completa de lazer e reposicionou os outros concorrentes, levando a que muitos substituíssem seu shopping tradicional por ele (IBOPE INTELIGÊNCIA, 2010). O Salvador Shopping se converteu no principal e mais forte concorrente do Shopping Iguatemi Salvador, roubando-lhe uma fatia importante do público A, o cliente mais qualificado (CIACCI, 2016).

Segundo um estudo realizado pela Ibope Inteligência (2010) a pedido do Iguatemi Salvador – com a finalidade de estudar a imagem do empreendimento –, ele resultou ser percebido como um Shopping Center mais funcional, com bancos e serviços. Também tem preço e variedade e promoções atrativas e boas para compras do dia a dia.

Por outra parte, o Salvador Shopping é percebido como um lugar para ver gente bonita e ser visto; ir arrumado e comprar roupa especial, além de ser um espaço para ver as tendências. Também tem melhores restaurantes e praça de alimentação (IBOPE INTELIGÊNCIA, 2010).

A chegada de um shopping mais moderno reposicionou a imagem do Shopping Iguatemi, impactando nas suas dimensões tangível e simbólica (MILAN; GASPARIN; TONI, 2013). Comparativamente, já nem é o melhor equipamento e nem representa a melhor experiência, sendo um shopping percebido como mais funcional.

O anterior também gera um impacto na qualidade percebida (AAKER, 1993). O que antes era percebido como pioneiro e glamoroso agora queda relativizado, frente à experiência que oferece um novo concorrente.

Com a finalidade de sintetizar os resultados do estudo e deixar em evidência os atributos da personalidade das marcas, Ibope Inteligência (2010) associou cidades do Brasil com o Iguatemi Salvador e o Salvador Shopping.

Assim, o Iguatemi Salvador foi representado como a própria Salvador, encarnando a realidade do soteropolitano e o que isso significa: perdeu sua condição de lugar agradável para viver, com um trânsito caótico e um crescimento desordenado etc. Entretanto o Shopping Salvador representa o sonho e a fantasia, podendo ser tanto Rio de Janeiro como Vitória ou Florianópolis, sendo objeto de desejo e charme (IBOPE INTELIGÊNCIA, 2010).

O anterior está em sintonia com uma pesquisa feita em 2013 pela CO.R inovação, também a pedido do Iguatemi Salvador, que estudou a relação do soteropolitano com os Shopping Centers. Ele observa que o Shopping Center ocupa um lugar especial na cidade e na vida das pessoas. Eles surgiram de forma espontânea nas conversas com os entrevistados e, da mesma forma que a praia,

esses empreendimentos também têm a função de refrescar as pessoas, tanto com as instalações físicas como com as novidades que eles trazem.

Os Shopping Centers traduzem o que as pessoas desejam do espaço público, sendo uma representação do que eles esperam de um ideal de cidade. Assim, eles são uma extensão da cidade ideal, e a olhos dos consumidores, devem ter os seguintes atributos: “lindo, seguro, conveniente, com alimentação, cinema, diversidade de lojas, estacionamento, paquera, festa, consumo” (CO.R, 2013, p. 62).

Uma opinião de um cliente do segmento A, citada no estudo da Ibope Inteligência (2010), faz referência a que o shopping virou um espaço mais funcional que de lazer:

Eu acho que o Iguatemi se tornou muito um shopping de serviço, a sensação que eu tenho é que as pessoas sempre vão apressadas, correndo, é comum você estar andando e as pessoas esbarram em você, é um lugar que eu vou se eu precisar resolver alguma coisa, passear lá eu não vou (IBOPE INTELIGÊNCIA, 2010, p. 63).

É possível observar que a personalidade da marca (AAKER, 1997; DÍAS; TAULET, 2008) mudou frente às novas associações de marca (AAKER, 1998) que foram criadas com o Shopping Iguatemi. Provavelmente como não conseguiu acompanhar o ritmo de crescimento e de novidades que trouxe a concorrência, as pessoas que estiveram em contato com as duas marcas começaram a perceber que o Iguatemi estava ficando atrás em comparação às novidades do mercado. Isso, como se aprecia na opinião do cliente, também começou a ter um impacto na qualidade percebida (AAKER, 1998) do empreendimento.

O estudo sobre a imagem do Iguatemi Salvador (IBOPE INTELIGÊNCIA, 2010) concluiu que apesar da chegada do Salvador Shopping ele seguiu sendo em 2010 o Shopping principal para 36% dos consumidores pesquisados, além de ser o principal canal varejista de uma quantidade de produtos pesquisados. Além disso, os públicos B e C1 é quem mais consomem, representando 68% da demanda.

Outros aspectos relevantes são que o Iguatemi Salvador tem dois pilares que, segundo o estudo (IBOPE INTELIGÊNCIA, 2010), são chave no composto varejista, como preço e produto. Porém, sim, se reconhece uma forte migração do público A para o Salvador Shopping, que é percebido como mais elitizado.

Essa migração pode ser entendida à luz da lealdade à marca (AAKER, 1998). Com o passar dos anos, os atributos da marca não seguiam sendo compatíveis com a realidade do Shopping Iguatemi em termos físicos e de experiência, pelo que se poderia dizer que o público A tem um perfil de pouca lealdade à marca, sendo mais sensível às novas experiências ofertadas pelo mercado.

Um ponto que chama atenção é que para 35% dos consumidores do Iguatemi Salvador a marca é seu Top of Mind (IBOPE INTELIGÊNCIA, 2010). Esse conceito é trabalhado por David Aaker (1998) para referir-se à primeira menção espontânea de uma marca por parte dos clientes, no momento de serem questionados sobre as marcas que lembram em uma determinada categoria de produtos. O alto conhecimento de uma marca tem uma repercussão direta no valor de marca (AAKER, 1998).

O anterior condiz com os resultados do prêmio Top of Mind, realizado por mais de duas décadas pela consultora baiana Potencial Pesquisa & Informação. Em todas as edições, a marca Shopping Iguatemi ganhou o primeiro lugar na categoria Shopping Centers, enquanto em 2016, um ano depois que desapareceu do mercado, obteve o terceiro lugar e a nova marca do Shopping ganhou na categoria (SHOPPING DA BAHIA, 2015c; OLIVEIRA, 2016; MENDONÇA, 2016).

Sérgio Magalhães (2010) explica que durante muitos anos o mercado soteropolitano de Shopping Centers estava sub explorado e tinha muito espaço para crescer. De fato, a falta de oferta e concorrência levou a que o Iguatemi Salvador estivesse excessivamente lotado:

Em um congresso de Shoppings Centers, em 2002, falaram que Salvador ainda é um mercado em que cabem cinco grandes shoppings (...) depois, em 2007, nasceu o Salvador Shopping e em 2009 ele se expandiu; depois surgiu o Salvador Norte, Paralela e Bela Vista. Considerando que a expansão do Salvador Shopping não deixa de ser um shopping, porque ele cresceu muito, temos cinco Shoppings no mercado. Isso é para entender que este Shopping, o Iguatemi Salvador, era absurdamente cheio e por isso os clientes estavam deixando de vir (MAGALHÃES, 2016, p. 2).

Nessa mesma linha, na pesquisa encomendada pelo Iguatemi Salvador à CO.R Inovação (2013), se estabelece que o mercado de Shopping Center da cidade movimentou R\$4,5 bilhões em 2011, representando 3,22% do PIB da Bahia. Além disso, são 350 mil as pessoas que transitam cada dia pelos shoppings da cidade.

Um ponto interessante é que, segundo dados citados da Abrasce, até 2007 Salvador tinha a menor relação entre Área Bruta Locável (ABL) e População Potencial Compradora, o que significa que a quantidade de lojas na cidade não atendia à demanda (ABRASCE 2012 apud CO.R, 2013). Isso explica a grande lotação do Iguatemi Salvador, que com o passar dos anos foi mudando seu público na medida em que apareceram os novos concorrentes.

Uma opinião similar à refletida nos estudos é a de Andréa Mendonça (2016), que concorda com que durante muitos anos o Iguatemi Salvador teve uma imagem de pioneirismo e glamour, que se viu afetada com a chegada do Salvador Shopping:

O Shopping Iguatemi foi pioneiro. Chegou a Salvador com um modelo de negócio novo, com uma força muito grande. Ele sempre deu muito certo, sendo vanguarda na cidade (...) e a marca Iguatemi sempre teve uma força e foi sinônimo de inovação, qualidade, das melhores lojas, os melhores eventos, as melhores campanhas. Ao longo do tempo a concorrência foi se instalando e profissionalizando, tornando-se o Shopping Salvador uma referência muito forte para a cidade, perdendo o Iguatemi um pouco essa imagem de pioneiro e inovador (MENDONÇA, 2016, p. 5-6).

Durante a fase de observação participante da presente pesquisa descobri que na pasta da Gerência de Marketing os arquivos relacionados com o Shopping Iguatemi Salvador em geral tinham data a partir de 2007-2008, abrangendo apenas os últimos sete anos das quatro décadas da existência da marca.

Pelo anterior, não foi possível achar registros sobre relatos corporativos na pasta da Gerência de Marketing, mas surgiu a ideia de revisar as apresentações que o empreendimento ao longo da história publicou nas diversas versões do site oficial – em geral sob o título “sobre o shopping” -, o que permitiria conhecer como ele se posicionava para os clientes durante o transcurso dos anos.

Como o site do Iguatemi Salvador não se encontra no ar desde a mudança de marca foi utilizada uma ferramenta disponível no site Internet Archive, que permite resgatar versões antigas de sites que foram guardadas no cachê da internet. Assim, foi possível acessar as versões 2000 e 2005 do site do Shopping Iguatemi, que tinha o endereço www.IguatemiSalvador.com.br.

O primeiro texto corresponde à apresentação corporativa do ano 2000, que é a primeira versão do site armazenada na internet. Um extrato dele diz:

Os baianos vivem inventando palavras. Na Bahia, ônibus é *buzu*, festa é *regue*, jogar bola é *bater baba* e shopping é Iguatemi. É o primeiro e o maior shopping de Salvador, um shopping completo. Quem quer andar na moda, vai ao Iguatemi. Quem quer pegar uma boa tela, vai ao Iguatemi. Quem quer encontrar gente bonita, vai ao Iguatemi. Quem quer comer bem, vai ao Iguatemi. A palavra Iguatemi está tão presente em Salvador que até virou o nome de um bairro. Se tem um hipermercado próximo ao shopping, então chamam de Hiper Iguatemi. Se tem um condomínio perto, então chamam de Residencial Iguatemi (...) (SHOPPING IGUATEMI, 2000, sem página).

Ao processar o texto (SHOPPING IGUATEMI, 2000) com o software, a nuvem de palavras (Figura 14) mostra como conceito central a palavra Iguatemi, que é acompanhada, principalmente, com as palavras: shopping, centro empresarial, Bahia, Salvador e ônibus. Essa nuvem reflete bem essa relação que o empreendimento estabelece com o entorno.

Figura 14 – Nuvem de palavras texto ano 2000



Fonte: Elaboração própria baseada no texto do ano 2000 publicado no site do Shopping Iguatemi Salvador.

No texto o empreendimento se apresenta como a referência em Shopping Centers em Salvador. Adicionalmente, eles se posicionam como o espaço de lazer,

gastronomia e moda da cidade, sendo uma associação lógica querer comer e pensar em ir ao Iguatemi. O uso de gírias locais, tais como buzu, tem uma finalidade de ressaltar o caráter localista do empreendimento, resgatando sua forte ligação emocional e histórica com a cidade. A estrutura do texto leva a interpretar que o Shopping Iguatemi é tão baiano quanto falar de bater baba ou de qualquer outra gíria.

Não só o texto fala dos atributos do shopping, mas também apresenta um ponto muito importante em relação à marca Iguatemi: a conexão com a cidade. Da mesma forma que se apresenta no texto, o Iguatemi Salvador criou um novo polo de desenvolvimento na cidade, dando nome a essa região onde está localizado (SHOPPING DA BAHIA, [2015 ou 2016a]; SHOPPING IGUATEMI, 2000).

Porém o shopping está localizado na Av. Tancredo Neves, 148, Caminho das Árvores, essa zona é conhecida como Iguatemi. Os ônibus têm escrito nos cartazes o nome Iguatemi, na sinalização pública (Figura 15) e vários prédios e comércios utilizam esse nome (SHOPPING IGUATEMI, 2000). Inclusive, em bairros próximos, como Pituba e Brotas, é possível ver alguns locais que usam o Iguatemi.

Figura 15 – Marca Iguatemi na cidade



Fonte: Romero (2016)

Essa relação que estabelece o shopping com o entorno tem seus pontos fortes e suas debilidades. Como se apresenta nos textos anteriores, uma fortaleza é que permite ao empreendimento capitalizar sua presença nos equipamentos da cidade e projetar uma imagem que ressalta a importância e maturidade do negócio em Salvador, transmitindo solidez para lojistas e investidores.

Pelo contrário, as características do bairro e como ele é representado pela imprensa criaram associações negativas (AAKER, 1998) para o Shopping (CIACCI, 2006). É frequente que a região de Iguatemi apareça na mídia devido a delitos, engarrafamento e outros acontecimentos que danificam a imagem do Shopping. Isso levou a gerar a imagem de que o Shopping Iguatemi Salvador é um lugar perigoso, porém os dados de delitos estejam na média em comparação aos outros shoppings da cidade (CIACCI, 2016):

Compartir o nome com a região tem seus pontos positivos e negativos. Era bom porque a gente tinha uma importância bacana na cidade, mas trazia consigo muita coisa negativa. Era muito comum ter manchetes no jornal que geraram a imagem de periculosidade do shopping (...) tal como 'assalto na região do Iguatemi' (...). Até as pessoas achavam que acontecia aqui dentro. A gente tentou ver por

esse lado e as notícias que agora aparecem são sobre o Shopping mesmo (CIACCI, 2016, p. 13).

Essa visão também é compartilhada por Sérgio Magalhães (2016) e Andréa Mendonça (2016), que também têm várias anedotas devido à confusão que se criou entre o shopping e o entorno, como se fosse um espaço onde os limites se misturam. Por exemplo, pouco antes da mudança de marca, Sérgio Magalhães recebeu uma ligação de um projeto imobiliário pedindo a autorização para utilizar a marca Iguatemi e uma vez escutou na rádio de uma nova concessionária de carros no Iguatemi, mas o anúncio não especificou se estava no shopping ou no bairro.

O segundo texto extraído do site do Shopping Iguatemi corresponde à apresentação do Shopping do ano 2005, que diz:

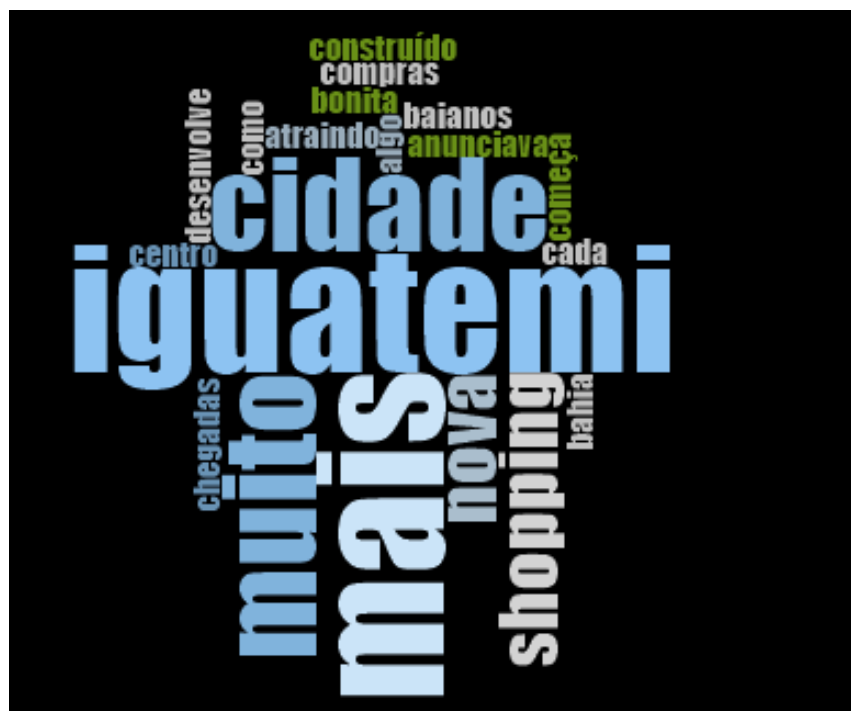
Para os baianos, o Shopping Iguatemi tem muitos significados. Espaço de compras, lazer e diversão. Ponto de encontros, partidas e chegadas.

O Iguatemi representa tudo isso e muito mais. Um nome que já faz parte da vida da cidade, reunindo a cor, o encanto e a diversidade da Bahia. De origem tupi-guarani, a palavra Iguatemi já anunciava "algo diferente". Essa diferença começa pela sua localização. Construído em uma nova área da cidade, em meio ao nada, o primeiro e maior shopping de Salvador foi se expandindo e, como um ímã, atraindo diversos investimentos à sua volta.

Hoje o Iguatemi é o centro de influência de uma nova cidade. Mais bonita, mais moderna e muito mais dinâmica, que se desenvolve a cada dia (SHOPPING IGUATEMI, 2005, sem página).

A diferença do texto anterior (Figura 14), o foco do relato está na relação do Shopping com a região do Iguatemi, sendo apresentado como um polo de desenvolvimento. Assim, um conceito que aparece com força na nuvem de palavras (Figura 16) é cidade, que é recorrente no texto. Porém perde força o caráter baiano do empreendimento e é mais distante com os soteropolitanos. Em outras palavras, perde intensidade a relação emotiva com as pessoas e ganha ênfase o caráter comercial.

Figura 16 – Nuvem de palavras texto ano 2005



Fonte: Elaboração própria baseada no texto do ano 2005 publicado no site do Shopping Iguatemi Salvador.

Uma frase que chama atenção é “(...) de origem tupi-guarani, a palavra Iguatemi já anunciava ‘algo diferente’(...)”. A marca Iguatemi se originou porque o Shopping Iguatemi São Paulo estava localizado na rua Iguatemi, a que atualmente é a Avenida Faria Lima (BELO, 2015; SHOPPING IGUATEMI, 2011a). As fontes concordam que é uma palavra de origem tupi-guarani, porém existe controvérsia sobre o significado. Por um lado, o Blog dos 35 anos do Shopping Iguatemi Salvador (2011a) diz que significa rio ondulante, enquanto o site institucional do Iguatemi São Paulo ([2016?]) diz que é rio de mato grosso ou rio verde escuro.

Independente de qual seja a melhor tradução para o português, a palavra Iguatemi combina duas vantagens como marca. Por um lado, o fato de que seja uma palavra de outra língua faz com que seja reconhecível mais facilmente pelos clientes, devido ao pouco uso que ela tem (KELLER, 1993). Porém, com o passar do tempo, aumentou a frequência de uso, o que ajudou a que seja muito recordável.

Um ponto interessante sobre o nome Iguatemi é o exposto no site Institucional do Iguatemi ([2016?], sem página): “Não deixa de ser curioso que esse nome tão antigo, anterior à descoberta do Brasil, seja hoje sinônimo de pioneirismo, inovação e modernidade”. Essa afirmativa coincide com as percepções que se apresentaram sobre a

marca Shopping Iguatemi, em Salvador, o que reforça a ideia de que as duas marcas tinham uma forte associação e estavam em sintonia, embora nunca tivessem uma relação comercial. Por isso, da perspectiva de Muzellec, Doogan, Lambking (2003), o nome da marca Shopping Iguatemi seria do tipo associativo.

Outro elemento que permite conhecer mais sobre a marca do Shopping Iguatemi Salvador são as logomarcas e os slogans. Nos arquivos da Gerência de Marketing a logomarca mais antiga que se achou corresponde a 1995, ano em que o empreendimento aniversariou vinte anos de existência.

A marca, como aparece na Figura 17, é uma criação especial pelos 20 anos do negócio, que tem a marca Iguatemi na característica cor azul, acompanhada do slogan O Shopping da Bahia. Aqui o empreendimento estabelece uma relação com o entorno e com sua própria história, explicitando seu caráter de ser o shopping mais tradicional do estado.

Figura 17 – Marca Iguatemi Salvador 1995



Fonte: Shopping Iguatemi (1995).

Entre os arquivos revisados apareceu um logo sem data especificada, mas que provavelmente corresponde ao período entre 1996 e 1998. Na Figura 18 (SHOPPING IGUATEMI [entre 1996 e 1998]) aparece a palavra Iguatemi mantendo a cor azul, a tipografia e a circunferência que a rodeia da mesma forma que no logo anterior (SHOPPING IGUATEMI, 1995), o que representa uma continuidade visual. Apesar do anterior, uma diferença importante é o slogan, que passa a ser Sempre

um novo Shopping, ressaltando as características próprias do empreendimento em detrimento do seu status tradicional.

Figura 18 – Marca Iguatemi Salvador 1996-1998



Fonte: Shopping Iguatemi, entre 1996 e 1998.

A seguinte versão da marca corresponde a 1999. Como aparece na Figura 19, o logo mantém a cor azul, mas agora tem um tom mais claro, e o tipo de letra segue igual. Desaparece a circunferência que rodeia a palavra Iguatemi e é adicionada uma espécie de ferradura no lado direito da marca.

Adicionalmente, o slogan muda a Nenhum é igual a você, fazendo um apelo direto ao cliente, com um sentido mais emocional, comunicando que cada pessoa é única e que no Iguatemi Salvador poderão achar um produto que responda a essa individualidade.

Figura 19 – Marca Iguatemi Salvador 1999



Fonte: Shopping Iguatemi, 1999

Para o ano 2005 a marca Iguatemi teve uma evidente mudança na tipografia das letras. Como se aprecia na Figura 20 (SHOPPING IGUATEMI, 2005), agora o

texto tem letras mais delgadas, em minúsculo e sem cursivo. A estrutura do logo se conserva, tendo na primeira linha a palavra shopping, na parte central o nome Iguatemi acompanhado de um desenho, e na terceira linha o slogan, que é estilo você.

Essa última frase mantém a tendência do slogan anterior (SHOPPING IGUATEMI, 1999), tanto de fazer um apelo direto ao cliente como de remarcar a individualidade de cada um deles. Porém nesta mensagem aparece a palavra estilo, que remete a moda

Figura 20 – Marca Iguatemi Salvador 2005



Fonte: Shopping Iguatemi, 2005.

Uma mudança mais significativa é a que viveu a marca no ano 2007. Segundo a imagem da Figura 21 (SHOPPING IGUATEMI, 2007), o azul ganha um tom mais escuro; a tipografia da letra é visualmente mais reta e estilizada, mudando as letras para maiúsculo; desaparece o desenho que foi incorporado em 1999; finalmente, depois de 12 anos, se retoma o slogan O Shopping da Bahia, o que visualmente permite reincorporar o conceito shopping com o slogan, utilizando assim apenas duas linhas, e se deixa a palavra Iguatemi como protagonista.

Dessa data em diante o shopping novamente utiliza o atributo de ser o primeiro e o mais tradicional shopping de Salvador, com uma longa história que liga o empreendimento com a cidade e os soteropolitanos. Essa história é um grande diferencial do Iguatemi Salvador no mercado e é reincorporada à marca no mesmo ano em que o Salvador Shopping é inaugurado.

Figura 21 – Marca Iguatemi Salvador 2007



Fonte: Shopping Iguatemi, 2007.

As diferentes marcas que foram achadas durante a pesquisa (SHOPPING IGUATEMI, 1995; SHOPPING IGUATEMI [entre 1996 e 1998]; SHOPPING IGUATEMI, 1999; SHOPPING IGUATEMI, 2005; SHOPPING IGUATEMI, 2007) mostram como foi se transformando a indústria de shopping centers.

Cada um desses logos representa, em termos de Muzellec e Lambkin (2006), mudanças de marca evolutivas, as que se caracterizam por ser principalmente de posicionamento e de estéticas. Assim, o Iguatemi Salvador passa de um posicionamento relacionado com a tradição à história a um mais centrado no consumidor como indivíduo e nas necessidades de consumo que ele tem, retomando finalmente seu caráter tradicional.

Esses posicionamentos são respostas aos estímulos do mercado, que, segundo vá variando a marca vá mudando, como uma capacidade adaptativa que permite sua sobrevivência no mercado, segundo a perspectiva de Tevi e Otubanjo (2013).

4.2.2 Características da marca Shopping da Bahia

A decisão sobre qual seria a nova marca do primeiro Shopping Center de Salvador foi bem mais rápida do que o esperado. A diferença das previsões, foram

somente três rodadas de reuniões durante 2013, as que bastaram para definir que a nova marca do negócio seria Shopping da Bahia (MAGALHÃES, 2016).

Porém a marca teve que concorrer com outras várias opções que estavam sendo pensadas. Uma das primeiras opções foi utilizar alguma das marcas corporativas da Aliansce: Boulevard Shopping ou Parque Shopping.

Para entender mais sobre elas, inicialmente essas marcas foram criadas com a finalidade de diferenciar os empreendimentos para os segmentos de clientes. Por um lado, o Boulevard tinha a intenção de ser uma marca de Shopping Centers mais qualificada, enquanto Parque é mais popular (CIACCI, 2016).

Pelo contrário, Andréa Mendonça (2016) tem uma versão oposta sobre o perfil das marcas corporativas da Aliansce:

Depois de que houve a necessidade de começar com as mudanças de marca se começou a utilizar mais a marca Boulevard. Na verdade, nunca envolveu um trabalho de criação (...). Para diferenciar, em termos de perfil, se criou a marca Parque. Assim, se utiliza Parque para os shoppings mais qualificados em termos de públicos e Boulevard para os shoppings mais B-C. Porém, em Belém (PA) chegou primeiro o Boulevard Shopping, que é perfil A, e depois o Parque, que é B-C (...). Como aí foi inverso, na verdade é que não tem nenhuma regra (...) (MENDONÇA, 2016, p. 4).

Independente de qual das versões seja correta, as marcas Boulevard e Parque foram as primeiras descartadas. Nenhuma delas tinha o peso nem o charme para batizar a joia da coroa da Aliansce (CIACCI, 2016; MAGALHÃES, 2016). É importante considerar que o empreendimento de Salvador é o maior e com melhores resultados, seguido pelo Shopping Leblon (RJ) e o Boulevard Shopping Belém (PA) (MENDONÇA, 2016).

Segundo os resultados e destaques financeiros do terceiro trimestre de 2016 (ALIANSCCE, 2016), o Shopping da Bahia teve uma receita total bruta de R\$20.582.000 nesse período, sendo o mais alto da companhia.

Sobre o uso das marcas corporativas, Izabel Ciacci (2016) diz:

Essa hipótese de marcas corporativas foi descartada, de falar de Boulevard Salvador ou Parque Salvador, que são as que a gente usa em outras praças. Justamente foram descartadas pelo fato de esses nomes não trazerem nenhum elemento cultural ou histórico. Seria mais um nome... poderia ser Parque, Boulevard ou qualquer outro nome. Mas o único que poderia trazer essa carga histórica e

emocional era o Shopping da Bahia, pelo fato de ter sido usado como slogan durante muito tempo (CIACCI, 2016, p. 7).

Porém as marcas corporativas foram descartadas, existiram mais cinco marcas que concorreram para o shopping de Salvador. Segundo o que lembra Sérgio Magalhães (2016) dessas reuniões, os nomes que se debateram são: Shopping Capital, Shopping da Bahia, Bahia Shopping e Shopping Cidade, além de um quinto que foi pouco relevante e esquecido rapidamente.

Nessas reuniões para escolher o nome estiveram presentes Sérgio Magalhães, Ewerton Visco, Newton Rique e o dono da agência David. A reunião em que foi decidido o nome foi em Salvador, sendo uma discussão muito rápida (MAGALHÃES, 2016).

A escolha da marca Shopping da Bahia foi praticamente unânime. Por um lado, essa marca tinha uma sonoridade (MAGALHÃES, 2016) e já era parte da marca antiga, devido ao fato de que era utilizada como slogan (CIACCI, 2016). Por outro, essa marca traz consigo uma carga histórica e emocional (MENDONÇA, 2016).

A marca Bahia Shopping foi descartada porque existe um Vitória Shopping, pelo que se poderia gerar novamente alguma confusão sobre a propriedade do negócio. A opção de Shopping Cidade foi bem considerada pelo envolvimento que a marca teria com o entorno, mas a sonoridade fez que fosse descartada (MAGALHÃES, 2016).

No caso da marca Shopping Capital aconteceu algo particular. Ela foi descartada pelo fato de competir face a face com a marca Salvador Shopping, principal concorrente e pertencente ao grupo JCPM. “Seria brigar de frente com eles, dizendo que tem o Salvador Shopping, marca que a gente nunca usou e agora viramos Shopping Capital. Não vai”, diz Sérgio Magalhães (2016).

Na primeira reunião já ficou a marca Shopping da Bahia. Em um segundo encontro, já no Rio de Janeiro, voltou o debate, com especial ênfase na sonoridade da marca. Na cultura soteropolitana, as pessoas “comem” o Shopping, ficando somente uma parte da marca na oralidade. Assim, a marca viraria o Da Bahia, o que foi bem considerado pelos dirigentes (MAGALHÃES, 2016).

No estudo da CO.R (2013) surgiram dois conceitos de código de marca que foram sugeridos para serem utilizados para expressar a nova marca. O primeiro deles é o conceito de amor, que figura relacionado com homenagem e cuidado. O relatório diz: “(...) O shopping tem que reforçar seu lugar onde está: dentro do coração de cada baiano... Homenagear a Salvador que a gente construiu junto. E vai seguir construindo (...)” (CO.R, 2013, p. 133-133).

Essa sugestão foi tomada pelo empreendimento. A nova marca tinha como slogan a frase à Bahia, com amor, estabelecendo esse sentido de amor, homenagem e cuidado pela Bahia e os soteropolitanos. Até no discurso de Ewerton Visco (BARRETO, 2015) aparece o argumento da marca Shopping da Bahia como uma homenagem.

O segundo conceito é centro, expressado na frase: “No centro da cidade, no coração do baiano” (CO.R, 2013, p. 136). Os comentários apontam a ressaltar o caráter central do empreendimento na cidade e na vida dos soteropolitanos. Esse conceito tem muita relação direta com a marca Shopping Cidade, que rapidamente foi descartada.

Ainda assim, os dois conceitos podem ser achados na marca Shopping da Bahia. O primeiro, o amor, está presente no slogan da marca, enquanto a ideia de centro está na própria marca. Quando eles falam que são o Shopping da Bahia, se posicionam no centro do estado e da vida dos baianos.

O risco de usar o estado na marca é mostrar uma imagem excessivamente popular. Na discussão entre qual das combinações fica melhor, entre Bahia Shopping e Shopping da Bahia, a última foi a melhor opção nessa perspectiva (CIACCI, 2016).

A mudança de marca traz consigo outras significâncias além do próprio nome. Não somente se tratou de mudar a marca, também foi o ato de assumir um novo status do empreendimento. Nesse sentido, Andréa Mendonça (2016) e Matheus Trindade (2016) concordam que o processo de mudança coincide com um momento do negócio em que o perfil de clientes teve uma importante mudança, o que se começou a acentuar depois da abertura do Salvador Shopping. Nessa lógica, Melbson Nascimento (2016, p. 3) diz que “hoje, pelo meu modo de ver, a marca

Shopping da Bahia diz que é o shopping do povo em si, sem discriminação de raça, cor nem classe social”.

Considerando essas mudanças no mercado de shopping centers em Salvador e a mudança de público, a nova marca do empreendimento seria o ponto culminante de um processo de transformação:

Uma opinião pessoal: eu acho que quando o shopping se assumiu como Shopping da Bahia, já estava em um processo de popularização e mudança de público. Acho que isso acelerou esse processo. Iguatemi tinha uma identificação maior com o público A-B, até porque o Iguatemi foi o pioneiro - o que trazia coisas legais, o que tinha o melhor mix - e a concorrência veio junto com esse processo de mudança. Do momento em que a gente assumiu o Shopping da Bahia, assumimos essa mudança de perfil, porém esse não era o objetivo da empresa. Eu acho que isso ajudou a sacramentar que hoje não somos mais o público A-B de Salvador. Somos o público da Bahia (...) (MENDONÇA, 2016, p. 4-5).

Ao fazer comparativas com os Iguatemi do grupo Jereissati, e em especial o negócio de São Paulo, a proposta é muito diferente, sendo mais elitizado e focado totalmente no público A. No caso do Shopping da Bahia, para Matheus Trindade (2016) é muito mais coerente com o que eles querem vender.

A Gerente de Marketing do empreendimento (CIACCI, 2016) está ciente que a nova marca é mais popular que Iguatemi, e tem a convicção de que escolheram o caminho certo. Segundo ela, o desafio do shopping é demonstrar que o negócio realmente atinge todos os públicos, apesar de ser uma tarefa de longo prazo, em particular para os clientes mais qualificados.

Nessa mesma linha, para Fernando Caio (2016), atual Superintendente do Shopping da Bahia, a diferença entre as marcas é evidente. A marca Iguatemi é uma instituição, sinônimo de tradição e charme, enquanto a marca Shopping da Bahia é democrática, conseguindo abraçar o estado e todos os públicos:

O Iguatemi tem uma chancela de Shopping Center... Tem uma chancela de varejo, de centro de prazer, gastronomia, compras e já tem a referência dos demais centros de consumo em outras praças (...) O nome Iguatemi traz um nome bem consolidado, conceituado, com representatividade na cidade para certo tipo de consumidor. Shopping da Bahia é absolutamente novo, uma marca nova que nunca teve qualquer tipo de referência anterior e que precisa ser criada como uma marca especificamente local. O Shopping da Bahia é uma marca para o shopping que já foi Iguatemi, que é um

Shopping para todos na cidade e no estado, e que abraça a cultura baiana (CAIO, 2016, p. 4).

É possível dizer que a marca Shopping da Bahia é uma marca nova com pouca exposição, que está em processo de construção e posicionamento. Mas, como diz a frase da campanha, Shopping da Bahia é mais que um nome. Representa uma mudança de etapa do empreendimento, uma nova fase que responde ao atual panorama do mercado de Shopping Centers em Salvador.

Um dos problemas da marca Shopping da Bahia é a composição de três palavras, somado ao fato de que, à diferença da marca Iguatemi, a nova marca não traz consigo um reconhecimento forte, em termos de Keller (1993). Assim, a marca Iguatemi é mais reconhecível que a marca Shopping da Bahia pelo fato de ser uma palavra de menor frequência de uso.

Esse problema faz com que a marca Shopping da Bahia não seja a ideal para Gustavo Baiardi (2016). Ele diz:

Entendi a escolha e a campanha, porque antes era Iguatemi e embaixo tinha assinado o *Shopping da Bahia*. Achei que era uma questão muito lógica a nova marca. Agora, um dia desses pensei 'poxa, esse não é o nome ideal'. Mas não concebi pensar em nenhum nome melhor. A empresa já tem a marca Boulevard, poderia ser essa... mas tampouco é um nome tão forte... Shopping da Bahia dificulta tudo. Um nome como Iguatemi tem uma força maior e personalidade. Não concebo pensar em algo igual... Vai demorar muito tempo em criar força como o Iguatemi criou. Eu não pensei em um melhor, mas o fato de ser de três letras dificulta a força da marca (BAIARDI, 2016, p. 2).

O problema da aplicação da marca é um assunto do qual a equipe de marketing está ciente. Até hoje existem dúvidas de se Shopping Bahia ou Bahia Shopping poderiam ter sido melhores opções, tanto pela facilidade de leitura como pelo uso nas diferentes peças de publicidade do empreendimento (CIACCI, 2016). Inclusive, uma das características visuais da marca atual é o uso de uma fonte mais grossa, para facilitar a leitura a distância, como no caso dos outdoors.

Porém a marca atual não leva algum dos nomes utilizados com maior frequência pelos Shoppings da Aliansce, o grupo marcou sua presença no seu principal negócio através da utilização do logo corporativo. Segundo o Projeto de Marca Iguatemi (DAVID; OGILVY, 2014?), existiram duas opções de logo para a marca Shopping da Bahia.

A primeira opção corresponde a uma representação do mapa do Estado da Bahia, que conceitualmente mistura a geografia do território com a solidez da tradição do empreendimento, dando origem ao logo da figura 22 (DAVID; OGILVY, 2014?).

Figura 22 – Logo alternativo Shopping da Bahia



Fonte: David; Ogilvy [2014?]

No documento de Projeto de Marca (DAVID; OGILVY, 2014?) esse logo aparece em uma maquete digital do empreendimento, especificamente na fachada (Figura 23), além de sua aplicação em um monumento e no mobiliário interno, mas à diferença do logo atual, as retas transmitem rigidez e não convida a comprar.

A proposta alternativa de logo tinha aplicações em diferentes cores além do azul da Figura 22, sendo pensado também em verde e preto. A opção não agradou aos diretivos porque tinha um ar de logo político, como se fosse do Governo do Estado, afastando-se de ser uma logomarca mais relacionada com Shopping Center (CIACCI, 2016).

Figura 23 – Logo alternativo na fachada



Fonte: DAVID; OGILVY [2014?]

A segunda opção foi utilizar o logo corporativo da Aliansce, que precisamente é a representação de duas alianças, tal como se mostra na Figura 24. A criação dessa logomarca tem sua origem quando sócios da Nacional Iguatemi, controladora histórica do Shopping da Bahia, se associaram com o grupo GGP, de origem estadunidense (MENDONÇA, 2016), estabelecendo precisamente uma nova aliança de negócios.

A escolha desse logo foi pela necessidade de estabelecer uma conexão entre a marca corporativa e a unidade de negócio, sendo esse um lineamento da direção (MENDONÇA, 2016). Por um lado, o empreendimento recebe parte de uma marca reconhecida na administração de Shopping Centers, especialmente pelos lojistas (CIACCI, 2016). Por outro lado, a presença do logo também associa a Aliansce como uns dos Shoppings mais importantes de Salvador.

Figura 24 – Logo Shopping da Bahia



Fonte: David, Ogilvy [2014?].

Por conseguinte, é possível afirmar que na mesma linha do estudo de Alahuhta (2009), a mudança de marca do Shopping da Bahia traz consigo uma transferência hierárquica de valor de marca, a qual se materializa através do uso do logo corporativo no empreendimento, que é uma das unidades de negócio. Assim, eles marcam presença em um importante e tradicional Shopping Center, favorecendo sua presença de marca e o portfólio de operações.

Porém, neste contexto particular, essa transferência também traz benefícios para o Shopping da Bahia. Como os objetivos da mudança (APRESENTAÇÃO REDUZIDA SHOPPING DA BAHIA, 2015) apontavam a comunicar que o shopping não foi vendido e a reforçar laços emocionais, a presença do logo corporativo na marca simboliza, em particular para lojistas e trabalhadores, que o negócio tem o respaldo de uma importante administradora e que se seguirá pela mesma senda de gestão corporativa.

Sérgio Magalhães (2016) diz que um aspecto que diferencia a Aliansce das outras administradoras é a relação de proximidade, honestidade e credibilidade, em que “a palavra ainda vale” (MAGALHÃES, 2016, p. 8). Essa foi uma característica que esteve presente no Shopping Iguatemi de Salvador e que se mantém na marca Shopping da Bahia.

Para Melbson Nascimento (2016), a mudança da marca não significou muita coisa porque a Aliansce continuou administrando o empreendimento. Isso levou a que os trabalhadores reagissem com tranquilidade ao processo, porque a instituição que respalda o empreendimento seguiria sendo a mesma.

Mas a marca Shopping da Bahia não tem somente elementos da marca Aliance: também carrega elementos da marca Shopping Iguatemi de Salvador. Como diz Andréa Mendonça (2016), o fato de usar o slogan que foi utilizado durante vários anos representa uma continuidade do trabalho desenvolvido ao longo de 40 anos. Isso projeta ao presente o valor da marca Shopping Iguatemi e transfere atributos à marca Shopping da Bahia, sendo uma evolução e não uma destruição do trabalho feito (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006).

Efetivamente, nas palavras de Izabel Ciacci (2016, p. 6), “(...) Se houve continuidade? Houve sim, mas foi algo muito planejado”. O próprio discurso de Ewerton Visco (BARRETO, 2016), no momento de afirmar que o empreendimento sempre foi Shopping da Bahia, reafirma essa continuidade entre as marcas.

Até para Gustavo Baiardi (2016) os atributos se mantêm exatamente iguais, sendo a mudança um assunto que atinge somente o nome, mas não o núcleo da marca:

Para mim, os atributos são os mesmos (...) Acho que o atributo é do equipamento e não tanto com a marca... por isso acho que não mudou. O equipamento permanece o mesmo, mudando nada. Só mudou de nome. O que faz o shopping é o equipamento e não só o nome. O nome é legal, mas a maneira como o nome está posicionando no mercado, Shopping da Bahia... Ele tem apoio institucional, tem a parceria que faz com o carnaval, com as festas... Então não mudou nada. O atributo permanece o mesmo, o atributo de marca (BAIARDI, 2016, p. 7).

Essas palavras condizem com o estudo que Milan, Gasparin e Toni (2013) fizeram sobre um Shopping Center, concluindo que a imagem desse tipo de centro comercial está mais ligada a aspectos tangíveis, tais como as características físicas do equipamento, e às qualidades que transmitem aos clientes, tais como entretenimento ou segurança.

Nessa lógica, se poderia dizer que a mudança de marca para Shopping da Bahia não trouxe consigo uma mudança nos atributos da marca. Por um lado mudou o nome, que representa uma mudança profunda, porém o equipamento se manteve igual e o discurso oficial esteve focado em dizer que o ato de assumir o slogan como nome simboliza assumir quem sempre eles foram, o Shopping da Bahia, pelo que não existiria diferença.

O estudo da CO.R (2013, p. 127) estabelece que a missão do Shopping é ser “o Shopping mais baiano da Bahia”. Complementarmente, o Projeto de Marca Iguatemi (DAVID; OGILVY, [2014?]) estabelece como visão estratégica o seguinte:

Ser a empresa que melhor representa o que o soteropolitano tem de melhor. Para isso, trabalhamos não só para sermos o melhor Shopping da Bahia, mas também para construir e reinventar Salvador com amor (DAVID; OGILVY, [2014?], p.10).

Seguindo com o anterior, o posicionamento da marca responde à seguinte frase: “Ao soteropolitano que ama sua cidade, somos mais do que um shopping. Somos um ícone da nossa cultura. Por isso cuidamos da identidade da Bahia para que seja sempre motivo de orgulho para nós” (DAVID; OGILVY, [2014?], p. 14).

À luz da missão, visão e posicionamento (CO.R, 2013; DAVID; OGILVY, [2014?]), é possível entender que o foco da marca Shopping da Bahia é aprofundar no caráter baiano do empreendimento algo que a marca Shopping Iguatemi já tinha entre seus atributos, pelo que a nova marca efetivamente aprofunda em algo já existente.

4.2.3 Profundidade da mudança de marca

A literatura sobre mudança de marca (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006) classifica os processos de rebranding em dois grandes grupos, segundo o nível de profundidade que eles têm. Eles são: mudança de marca evolutiva ou mudança de marca revolucionária.

Primeiramente, e como se revisou nesta seção, é possível afirmar que a marca Shopping Iguatemi de Salvador viveu diversas transformações estéticas ao longo do tempo, respondendo às constantes mudanças no mercado, que leva a organização a sobreviver no meio ante as modificações nas características e necessidades dos clientes, segundo a perspectiva de Tevi e Otubanjo (2013).

Mas essa série de transformações que são refletidas nos logos e slogans do Iguatemi de Salvador (SHOPPING IGUATEMI, 1995; SHOPPING IGUATEMI [entre 1996 e 1998]; SHOPPING IGUATEMI, 1999; SHOPPING IGUATEMI, 2005; SHOPPING IGUATEMI, 2007) correspondem a mudanças principalmente gráficas da marca, podem ser classificadas como mudanças de marca evolutivas, na perspectiva de Muzellec e Lambkin (2006).

Porém a mudança da marca Shopping Iguatemi para Shopping da Bahia teve outras características. Na primeira entrevista em que se falou publicamente da mudança de marca (BARRETO, 2015) Ewerton Visco – Diretor regional da Aliansce

– evita falar de mudança, discursando a continuidade do coração da marca e argumentando que o empreendimento sempre foi o Shopping da Bahia e que o antigo nome era simplesmente um apelido:

Você nunca vai me ouvir falar de mudança, porque não estou mudando o nome. Isso é um discurso verdadeiro. Pra mim, estou me assumindo. Sempre fui o Shopping da Bahia e vou continuar sendo. Só vou tirar meu pseudônimo (BARRETO, 2015, sem página).

Apesar das declarações de Ewerton Visco (BARRETO, 2015), a marca sofreu uma grande mudança. Deixou-se de utilizar a marca Iguatemi, que durante muito tempo teve fortes associações com o empreendimento de São Paulo. Por isso, efetivamente a mudança de marca do shopping foi muito importante e significativa, quebrando uma tradição de quatro décadas.

Segundo o anterior, é possível afirmar que a mudança de marca do Shopping Iguatemi para a marca Shopping da Bahia é do tipo revolucionário (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006), devido à profundidade dela e a que o nome mudou, comunicando uma nova imagem da organização.

5 CONCLUSÃO

Compreende-se a mudança da marca Shopping Iguatemi para a marca Shopping da Bahia em função (1) da análise do processo de mudança da marca Shopping Iguatemi para a marca Shopping da Bahia, e (2) da análise da marca Shopping da Bahia.

Na análise do processo de mudança de marca Shopping Iguatemi para a marca Shopping da Bahia foram consideradas: decisões da mudança de marca; fases do processo de mudança de marca; comunicação da mudança de marca; e perfil da liderança.

Segundo o modelo de Muzellec e Lambkin (2006), é possível afirmar que a mudança da marca Shopping Iguatemi para a marca Shopping da Bahia responde a uma mudança na estratégia corporativa. A Aliansce decidiu deixar de utilizar a marca Shopping Iguatemi porque ela não identificava sua presença no empreendimento soteropolitano.

Também se verificou que a mudança de marca do Shopping da Bahia, no momento que surge como uma decisão da própria Aliansce, responde às características de ser uma mudança de marca proativa (MILLER; MERRILEES; YAKIMOVA, 2014). Na análise de resultados, entende-se que o processo de mudança de marca estudado surgiu por motivações próprias da organização, com a finalidade de melhorar a posição da Aliansce no mercado.

Outra decisão importante, como menciona Izabel Ciacci (2016), foi a existência de uma negociação com o grupo Jereissati para utilizar a marca por mais seis meses, até 8 de janeiro de 2015, o Dia D. A existência de uma data limite para mudar a marca permite classificar o processo de mudança de marca como urgente, segundo o modelo de Miller, Merrilees e Yakimova (2014).

Constatou-se que o processo de mudança da marca Shopping Iguatemi para a marca Shopping da Bahia foi altamente planejado, que começou a se pensar ao final de 2012 e envolveu toda a organização durante o processo.

O planejamento detalhado do processo configura-se como um dos princípios de sucesso estabelecidos no estudo de Lomax e Mador (2006). Da mesma forma, pode-se afirmar que o envolvimento de toda a organização no processo de mudança também foi um motivo de sucesso (LOMAX; MADOR, 2006). Embora os públicos internos não tivessem participado da criação da nova marca, eles foram envolvidos em diversos aspectos do processo.

À luz do modelo de Juntunen, Saraniemi e Jussila (2009), se analisou que a mudança de marca do Shopping da Bahia perpassou por quase todas as fases do processo, mas teve duas diferenças. A primeira é que a tomada da decisão foi antes da análise, não existindo uma instância de avaliação do processo.

Detectou-se que as agências tiveram um papel muito importante no processo de mudança, servindo de grande apoio ao trabalho de Marketing, tanto na análise quanto na preparação e lançamento da marca Shopping da Bahia. Isso também se poderia configurar como um facilitador da mudança de marca e condiz com o estudo de Lomax e Mador (2006).

Sobre a comunicação da marca, foi possível analisar que se criou um discurso institucional que evitou pronunciar o conceito mudança. Em vez disso, preferiu-se referir à mudança como um gesto de assumir a verdadeira identidade do shopping, a de ser o Shopping da Bahia. Por isso, é possível afirmar que a mudança de marca procurou criar uma nova imagem e não refletir uma nova identidade (MUZELLEC;, LAMBKIN, 2006).

Para comunicar a mudança de marca criou-se uma campanha para os públicos externos que resgatou elementos da cultura baiana de Salvador, posicionando o empreendimento como um referente da cidade e, em termos de Aaker (1998), associando o shopping com os principais ícones soteropolitanos.

Adicionalmente, utilizaram-se cantores baianos de axé music e outras figuras conhecidas, endossando (DAL BÓ; MILAN; TONI, 2012; ZAMUDIO, 2016) a marca Shopping da Bahia. Assim, a campanha Bênção serviu para comunicar a imagem (RUÃO, 2000) que assumiu o Shopping da Bahia. Porém é importante sinalizar que depois dessa campanha não foram feitas comunicações institucionais para fortalecer esses conceitos centrais.

Toda a campanha foi realizada mencionando somente a marca Shopping da Bahia, sem nenhuma referência à marca Shopping Iguatemi. Essa característica condiz com o processo de transição de marca descrito por Daly e Moloney (2004), os quais catalogaram esse fenômeno como substituição de marca.

Internamente, não se comunicou com a mesma ênfase usada para os públicos externos, mas foram envolvidas todas as áreas do shopping no processo de preparação da mudança de marca e se fizeram algumas ações de marketing interno, tal como sugere a literatura sobre mudança de marca (LOMAX; MADOR, 2006; MERRILEES; MILLER, 2008).

Também se comprovou a importância das lideranças no processo de mudança de marca. Os principais líderes da mudança de marca não tinham experiência prévia em criação ou mudanças de marca. O que tinham era um profundo conhecimento do empreendimento e uma vasta experiência na indústria de shoppings centers e na gestão da marca, o que neste caso configura-se como um importante facilitador, em termos de Miller, Merrilees e Yakimova (2014), e um princípio de sucesso, segundo Lomax e Mador (2006).

Apesar disso, as principais diretrizes da mudança de marca foram a porta fechada, pelo que se pode afirmar que o processo de mudança de marca do Shopping da Bahia foi autocrático (MILLER; MERRILEES; YAKIMOVA, 2014). Porém não se configurou como uma barreira ao processo de mudança de marca. Também é importante ressaltar que todas as áreas do shopping foram consideradas no processo de mudança de marca, cada uma com suas tarefas.

Na análise da marca Shopping da Bahia foram considerados: perfil da marca Shopping Iguatemi; características da marca Shopping da Bahia e profundidade da mudança de marca.

A marca Shopping da Bahia foi gestada e trabalhada como a verdadeira essência do shopping, manifestando uma continuidade de identidade com a marca anterior.

Como também ficou demonstrado na pesquisa, a Aliansce decidiu deixar de utilizar a marca Shopping Iguatemi e rebatizar o empreendimento como Shopping da Bahia. Precisamente, o ato de utilizar um novo nome para marcar o negócio simboliza a grande profundidade que teve essa mudança de marca. Tal fato, nos

termos de Muzellec e Lambkin (2006), configura uma mudança de marca revolucionária.

Sobre a utilização do nome, também foi possível observar que na marca Shopping Iguatemi, segundo os antecedentes apresentados, é um nome associativo (MUZELLEC; DOOGAN; LAMBKIN, 2003), enquanto que a adoção do genitivo na nova marca – da Bahia – a classifica como uma marca do tipo geográfico (MUZELLEC; DOOGAN; LAMBKIN, 2003).

Um dos pontos fortes da marca Shopping Iguatemi se encontrava, em termos de Keller (1993), no fato de esse nome ser proveniente do tupi-guarani. Isso faz que seja um termo de pouco uso que tornou a marca mais reconhecível. Mas as quatro décadas de uso ajudaram a aumentar a sua recordação. Por outro lado, o novo nome Shopping da Bahia se utiliza de uma referência mais genérica, o que faz com que a marca seja menos reconhecível.

Os valores centrais da marca foram mantidos, sendo uma evolução e não uma destruição do trabalho realizado com a marca Shopping Iguatemi (MUZELLEC; LAMBKIN, 2006). Em termos de Lomax e Mador (2006), se configuraria uma mudança de nome, devido a que a marca muda, mas os valores se mantêm constantes. Essa ponte entre as duas marcas também figura como um dos princípios de Merrilees e Miller (2008).

A marca Shopping da Bahia foi parte da marca Shopping Iguatemi e os valores atribuídos à nova marca já haviam sido trabalhados anteriormente. A mudança de marca não traz consigo mudanças imediatas no equipamento, o que leva a crer que a imagem do Shopping tenha se mantido sem modificações (MILAN; GASPARIN; TONI, 2013).

É importante mencionar que foi possível comprovar que a Aliansce gera uma transferência de atributos de valor de marca com o shopping center através da presença do novo logo. Isso representa a transferência hierárquica de valor de marca, descrita por Alahuhta (2009).

A presente pesquisa contribui no melhor entendimento das mudanças de marca na área do marketing, que ainda são pouco trabalhadas no Brasil. Em particular, uma importante contribuição foi demonstrar que é possível transferir

atributos de valor de uma marca a outra, sob as condições em que foi trabalhada a mudança de marca do Shopping da Bahia.

Da mesma forma, são verificados os modelos de Muzellec e Lambkin (2006), Miller, Merrilees e Yakimova (2014) e Juntunen, Saraniemi e Jussila (2009) principalmente, que ajudam a entender de melhor forma as decisões que influem em uma mudança de marca, as fases do processo, a comunicação e o papel das lideranças e o impacto que tem no sucesso ou fracasso em uma mudança de marca.

Outra contribuição importante é a verificação da força que tem as marcas bem posicionadas na mente dos consumidores, tal como faz várias décadas mencionou o estudo de Keller (1993). Assim, uma marca forte pode continuar na mente dos consumidores apesar de não existir mais, como a marca Iguatemi.

Sobre as limitações do trabalho, a pesquisa a respeito da mudança da marca Shopping Iguatemi para a marca Shopping da Bahia centrou na perspectiva da organização, considerando líderes, lojistas e trabalhadores. Futuros estudos poderiam considerar a perspectiva dos clientes e de outros públicos externos, complementando os resultados obtidos na presente dissertação.

Este estudo é de natureza qualitativa e estuda um único shopping center, com as características particulares que tem o objeto de estudo, pelo que não é possível fazer generalizações ou extrapolar os resultados desta pesquisa a outros empreendimentos do Brasil ou do exterior. Contudo, pode servir como um parâmetro e um ponto de início para novas pesquisas que tratem de temáticas similares.

Para futuras pesquisas também se sugere uma abordagem quantitativa que permita medir as percepções sobre a marca Shopping da Bahia, seu valor de marca e, ainda, se está presente a marca Shopping Iguatemi na mente dos consumidores.

Outra perspectiva que não foi possível estudar com maior profundidade é a relação que estabelece uma marca com seu entorno, como é a marca Iguatemi, e o diálogo que estabelece com a região do mesmo nome na cidade de Salvador. Sugere-se que futuras pesquisas considerem essa relação do empreendimento com o entorno.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. **Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca**. Tradução André Andrade. São Paulo: Negócio Editoria, 1998.

AAKER, J. Dimensions of Brand Personality. **Journal of Marketing Research (JMR)**, v. 34, n. 3, pp. 347-356, 1997.

ALAHUHTA, J. **Transferring Brand Equity hierarchically Through Rebranding - Case Capricode Oy**. 2009. 123 p. Dissertação (Mestrado) – Faculty of Economics and Business Administration da Universidade de Oulu, Oulu, 2009.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Dictionary**. [2016]. Disponível em: <<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>>. Acesso em: 20 set. 2016.

ALIANSCA. **Resultados 3T16**. 2016.]. Disponível em: <http://ri.aliانسca.com.br/ptb/1674/Aliansca-ER-3T16_PORT_v4.pdf>. Acesso em: 26 dez. 2016.

AMADO, J. **Bahia de todos os santos: guia de ruas e mistérios**. São Paulo: Companhia das artes, 2012.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. 1. ed. - 2. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2007.

APRESENTAÇÃO CAMPANHA “Benção” Shopping da Bahia. Shopping da Bahia. Salvador: Ideia3, 2015. Vídeo MP4 (3,78 minutos), son., color., 640x360.

APRESENTAÇÃO Reduzida Shopping Da Bahia (relatório audiovisual). Shopping da Bahia. Salvador: Shopping da Bahia, 2015. Vídeo MP4 (4 minutos), son., color., 48,1 MB.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTERS. **Definições e Convenções**, [2016a]. Disponível em: <<http://www.portaldoshopping.com.br/monitoramento/definicoes-e-convencoes>>. Acesso em: 14 set. 2016.

_____. **Lista de Shoppings**, [2016b]. Disponível em: <<http://www.portaldoshopping.com.br/guia-de-shoppings/BA>>. Acesso em: 14 set. 2016.

_____. **Números Dos Estados**, [2016c]. Disponível em: <<http://www.portaldoshopping.com.br/monitoramento/numeros-dos-estados>>. Acesso em: 14 set. 2016.

BAIARDI, Gustavo Sá Vieira. **Gustavo Sá Vieira Baiardi**: a mudança de marca do Shopping da Bahia [out. 2016]. Entrevistador: Nicolás Andrés Barrera Romero. Salvador: Shopping da Bahia, 2016. Arquivo de áudio AAC (36,08 minutos). Entrevista concedida ao Projeto de Dissertação de Mestrado sobre O Processo de Mudança da Marca Shopping Iguatemi para a Marca Shopping da Bahia.

BARBOSA, L. Marketing Etnográfico. **Revista de Administração de Empresas (RAE) Executivo**. São Paulo, v.2, n. 2, p..39-43, mai./jul. 2003.

BARRETO, L. **Shopping mais antigo de Salvador, Iguatemi agora é Shopping da Bahia**. IBahia.com, 5 de janeiro de 2015. Disponível em: <<http://www.ibahia.com/detalhe/noticia/shopping-mais-antigo-de-salvador-iguatemi-agora-e-shopping-da-bahia/>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

BARRETO, Samuel Santos. **Samuel Santos Barreto**: A mudança de marca do Shopping da Bahia [out. 2016b]. Entrevistador: Nicolás Andrés Barrera Romero. Salvador: Shopping da Bahia, 2016. Arquivo de áudio AAC (29,27 minutos). Entrevista concedida ao Projeto de Dissertação de Mestrado sobre O Processo de Mudança da Marca Shopping Iguatemi para a Marca Shopping da Bahia.

BELO, M. **Após 40 Anos, Iguatemi muda nome para 'Shopping da Bahia'**. G1 BA, 8 de maio de 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/bahia/noticia/2015/01/apos-40-anos-iguatemi-muda-nome-para-shopping-da-bahia.html>>. Acesso em: 5 abr. 2015.

BORGES, M.; BRANCA, A. The Impact of Corporate Rebranding on the Firm's Market Valeu. **Working Papers**, n. 13, pp. 1-21, 2010.

CAIRO, Fernando Barbosa. **Fernando Barbosa Cairo**: A mudança de marca do Shopping da Bahia [out. 2016]. Entrevistador: Nicolás Andrés Barrera Romero. Salvador: Shopping da Bahia, 2016. Arquivo de áudio AAC (35,72 minutos). Entrevista concedida ao Projeto de Dissertação de Mestrado sobre O Processo de Mudança da Marca Shopping Iguatemi para a Marca Shopping da Bahia.

CARDOSO, M. **O efeito da extensão na avaliação da marca**. 1994. 104 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1994.

CASTELLO BRANCO, C. et al. Setor do Shopping Center no Brasil: Evolução recente e perspectivas. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, nº 26, p.139 – 190, 2007.

CHIABI, A. L. G.; GONÇALVES, C. A. Análise de estratégia de mudança da marca acrescentando valor: um estudo da Vale. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v.3, n.1, p. 131-143, jan./abr. 2010.

CHIESA, C.; FANTINEL, L. Quando eu vi, eu tinha feito uma etnografia": notas sobre como não fazer uma "etnografia acidental. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Gramado. **Anais..** Gramado, 2014.

CIACCI, Maria Izabel Quadros. **Maria Izabel Quadros Ciacci: A mudança de marca do Shopping da Bahia** [out. 2016]. Entrevistador: Nicolás Andrés Barrera Romero. Salvador: Shopping da Bahia, 2016. Arquivo de áudio AAC (70,68 minutos). Entrevista concedida ao Projeto de Dissertação de Mestrado sobre O Processo de Mudança da Marca Shopping Iguatemi para a Marca Shopping da Bahia.

CLIP campanha "Benção". Shopping da Bahia. Salvador: Ideia3, 2015. Vídeo MP4 (1 minuto), son., color., 640x360.

CO.R. **Projeto de Branding CO.R Shopping Iguatemi Salvador**. Salvador, novembro 2013.

CONRADIE, E.; ROBERTS-LOMBARD, M.; KLOPPER, HB. Brand awareness in the services sector influenced by eight internal marketing elements. **Journal of Global Business and Tecnology**, v.10, n.1, p. 25-37, 2014.

COSTA, L; ALMEIDA, V. Consumer – Based Brand Equity: Teste empírico de modelo de dimensões formadoras do valor da marca na perspectiva do consumidor. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2008.

DAL BÓ, G.; MILAN, G.; DE TONI, D. O endosso por celebridade e a gestão da imagem da marca: evidências empíricas a partir do estudo da marca Ipanema Gisele Bündchen. **REAd. Rev. eletrôn. adm.**, Porto Alegre, v.18, n.3, sept./dec. 2012

DALY, A. MOLONEY, D. Managing Corporate Rebranding. **Irish Marketing Review**. v.17, n. 1-2, p. 30-36, 2004.

DAVID; OGILVY. **Projeto de marca Iguatemi**. Salvador, [2014?].

DAVID; OGILVY; IDEIA 3. **Campanha de lançamento da nova marca "Shopping da Bahia"**. Salvador, [2014?].

DÍAZ, M.; TAULET, A. Estudio comparativo entre personalidad de marca ideal vs. percibida: aplicación a las compañías aéreas. **Innovar**, v. 18, n.31, p. 61-76, 2008.

DORNELLES, S.; TENA, G. El inconsciente colectivo en la imagen de marca. **Anagramas**, Medellín, , v.10, n. 19, p. 89-108, 2011.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GAUTHIER, J. **Negócios: Shopping Bahia investe R\$ 4,5 milhões no Verão**. Jornal Correio da Bahia, 19 de janeiro de 2016. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/negocios/noticia/negocios-shopping-bahia-investe-r-45-milhoes-no-verao/>>. Acesso em: 4 set. 2016.

GENTE DA BAHIA. Salvador: Comunicativa e Carla Piaggio, 2016a. Edição 1, ano 1. **Revista interna do Shopping da Bahia**. Trimestral.

_____. Salvador: Comunicativa e Carla Piaggio, 2016b. Edição 2, ano 1. **Revista interna do Shopping da Bahia**. Trimestral.

GOULDING, C. Grounded theory, ethnography and phenomenology: A comparative analysis of three qualitative strategies for marketing research. **European Journal of Marketing**. v. 39, n.3-4, p. 294-308, 2005.

GRUPO JEREISSATI. **Histórico**. [2016?] Disponível em: <<http://www.jereissati.com.br/show.aspx?idCanal=MJ97SXFjeuePGc3jCP7P6Q==>>. Acesso em: 9 dec. 2016.

IBOPE Inteligência. **Imagem de Shopping center: estudo qualitativo e quantitativo**. Salvador, julho 2010a.

IBOPE Inteligência. **Imagem de Shopping center: estudo quantitativo**. Salvador, julho 2010b.

IDEIA 3. **Comercial 30" Floresta**. Salvador, 2014a.

_____. **Comercial 30" Príncipe Encantado**. Salvador, 2014b.

_____. **Estimativa de Mídia**. Salvador, 2014c.

_____. **Estratégia Touchpoints: campanha de lançamento**. Salvador, [2014?].

_____. **Natal 2015: campanha cooperada**. Salvador, 2015a.

_____. **Natal 2015: urna**. Salvador, 2015b.

_____. **O amor de Jorge Amado e Zélia Gattai conquista mais um prêmio**. 2014. Disponível em: <<http://www.ideia3.com.br/noticias/o-amor-de-jorge-amado-e-zelia-gattai-conquista-mais-um-premio/>>. Acesso em: 9 dec. 2016.

_____. **Projeto de comunicação institucional**. Salvador, [2015 ou 2016].

IGUATEMI. **Histórico e Perfil Corporativo**. 2016. Disponível em: <http://ri.iguatemi.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=49993>. Acesso em: 9 dec. 2016.

IGUATEMI INSTITUCIONAL. **Marca**. [2016?]. Disponível em: <<http://iguatemi.com.br/institucional/empresa/#marca>>. Acesso em: 9 dec. 2016.

IGUATEMI Salvador – Natal Inesquecível 2014. Shopping Iguatemi. Salvador: Ideia3, 2014a. Vídeo de Youtube (0,52 minutos), son., color., 640x360. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=gj9lrG-sHh8>>. Acesso em: 28 set. 2016.

IGUATEMI Salvador - **Parada de Natal Coca Cola e Iguatemi 2014**. Shopping Iguatemi. Salvador: Bumerangue, 2014b. Vídeo de Youtube (3,05 minutos), son., color., 640x360. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=ly2snYZPoeg>>. Acesso em: 28 set. 2016.

ISHAQ, M.; HUSSAIN, N.; ASIM, A.; CHEEMA, L. Brand Equity in the Pakistani hotel industry. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v.54, n.3, pp. 284-295, 2014.

JUNTUNEN, M.; SARANIEMI, S.; JUSSILA, R. Corporate re-branding as a process. **5th Thought Leaders International Conference on Brand Management**, Atenas, 2009

KAPPEL, L. **O Processo de Mudança de Marca**: o rebranding da ALGAR Telecom. 2014. 139 p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2014.

KELLER, K. Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**, v.57, n.1, p. 1-22, 1993.

LANÇAMENTO Nova Marca. Shopping da Bahia. Salvador: Shopping da Bahia, 2015. Vídeo MP4 (2,33 minutos), son., color., 44,1 MB

LOMAX, W.; MADOR, M. Corporate Re-Branding: from normative models to knowledge management. **Journal of Brand Management**, v. 14, n. 1-2, pp. 82-95, 2006.

MAGALHÃES, Sérgio Brito. **Sérgio Brito Magalhães**: A mudança de marca do Shopping da Bahia [out. 2016]. Entrevistador: Nicolás Andrés Barrera Romero. Salvador: Shopping da Bahia, 2016. Arquivo de áudio AAC (72,22 minutos). Entrevista concedida ao Projeto de Dissertação de Mestrado sobre O Processo de Mudança da Marca Shopping Iguatemi para a Marca Shopping da Bahia.

MENDONÇA, Andréa Ferreira. **Andréa Ferreira Mendonça**: A mudança de marca do Shopping da Bahia [out. 2016]. Entrevistador: Nicolás Andrés Barrera Romero. Salvador: Shopping da Bahia, 2016. Arquivo de áudio AAC (59,45 minutos). Entrevista concedida ao Projeto de Dissertação de Mestrado sobre O Processo de Mudança da Marca Shopping Iguatemi para a Marca Shopping da Bahia.

MERRILEES, B. MILLER, D. Principles of corporate rebranding. **European Journal of Marketing**. v.42, n. 5-6, pp. 537-552, 2008.

MILLER, D.; MERRILEES, B.; YAKIMOVA, R. Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, pp. 265-289, 2014.

MORENO, M. La investigación cualitativa en marketing: el camino hacia una percepción social del mercado. **Revista Colombiana de Marketing**. v.4, n.6, p. 68-85, 2005

MUZELLEC, L.; DOOGAN, M.; LAMBKIN, M. Corporate Rebranding - An Exploratory Review. **Irish Marketing Review**, v.16 n.2, p.31-40, 2003.

MUZELLEC, L.; LAMBKIN, M. Corporate Rebranding: Destroying, Transferring or creating Brand equity? **European Journal of Marketing**, v.. 40, n° 7/8, pp. 803- 824, 2006.

NASCIMENTO, M.C.R. et al. Com que cor e vou pro Shopping que você me convidou?. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, 3ª edição especial, art.1, p. 245-268, out. 2015.

NASCIMENTO, Melbson. **Melbson Nascimento**: A mudança de marca do Shopping da Bahia [out. 2016]. Entrevistador: Nicolás Andrés Barrera Romero. Salvador: Shopping da Bahia, 2016. Arquivo de áudio AAC (14,25 minutos). Entrevista concedida ao Projeto de Dissertação de Mestrado sobre O Processo de Mudança da Marca Shopping Iguatemi para a Marca Shopping da Bahia.

NEWS: Shopping da Bahia. Salvador: Ed. dois, ano 1, outubro 2015. 7 p.

_____. Salvador: Ed. Quatro, ano 2, junho 2016. 11 p.

NUNCHASIRI, N.; UDORN, P. Corporate Rebranding In Service Context: Its Effect On Relationship Strenght And Future Share Of Wallet. **Third Asia Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking**, Singapura, 2015

O INCRÍVEL Natal de Todos os Sonhos - Natal Shopping da Bahia 2015. Shopping da Bahia. Salvador: Ideia3, 2015. Vídeo de Youtube (0,50 minutos), son., color., 640x360. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=SnXmancCo1c>>. Acesso em: 28 set. 2016.

O LAZER do soteropolitano (entrevistas). CO.R. Salvador: CO.R, novembro 2013. Vídeo MP4 (3,68 minutos), son., color., 236 MB.

O QUE a baiana tem (entrevistas). CO.R. Salvador: CO.R, novembro 2013. Vídeo MP4 (5,85 minutos), son., color., 253 MB.

OLIVEIRA, F. Dois lugares no mesmo pódio. **Correio**, Salvador 17 de março de 2016.

OLIVEIRA, M; LUCE, F. O valor da marca e o valor ao acionista em empresas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINSITRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

_____. O valor da Marca: conceitos, abordagens e estudos no Brasil. **REAd. Rev. eletrôn. Adm.** Porto Alegre, ed. 69, v. 17, n. 2, pp. 502-529, 2011.

OS SHOPPINGS de Salvador. CO.R. Salvador: CO.R, novembro 2013. Video MP4 (7,27 minutos), son., color., 263 MB.

POR UM mundo mais legal – Natal Shopping Iguatemi 2013. Shopping Iguatemi. Salvador: Ideia3, 2013. Vídeo MP4 (0,5 minutos), son., color., 640x360.

POTENCIAL PESQUISA. **Soteropolitanos e os shoppings centers.** Avaliação quantitativa. Salvador, março – abril 2015.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. **Manual de Investigação em Ciências Sociais.** Primeira Edição, Lisboa: Gradiva, 1992.

RETROSPECTIVA 2015. Shopping da Bahia. Salvador: Shopping da Bahia, 2015. Vídeo MP4 (10,77 minutos), son., color., 618 MB

ROCHA, C. **Histórico do Crescimento do Iguatemi.** Salvador, 2014.

ROMERO, N. **Marca Iguatemi na cidade.** 2016. 1 fotografia, color., Largura: 2760 pixels. Altura: 1840 pixels. 300 dpi. JPG.

RUÃO, T. A Comunicação de imagem. Um estudo de caso. **Cadernos do Noroeste,** Portugal, v. 14, n. 12, nº 1-2, 2000.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. **Metodología de la Investigación.** Cuarta Edición, México D.F., McGraw-Hill Interamericana, 2006

SHOPPING DA BAHIA. **Abrasec defesa.** Salvador, [2015 ou 2016a].

_____. **Ações.** Salvador, [2015?a].

_____. **Anuncio Promoção.** 2015a. 1 imagem publicitária, color., Largura: 2760 pixels. Altura: 1840 pixels. 300 dpi. JPG. <C:\GMARKET\ anuncio promocao>. Acesso em: 29 set. 2016.

_____. **Anuncio.** 2015b. 1 imagem publicitária, color., Largura: 965 pixels. Altura: 756 pixels. 300 dpi. JPG. <C:\GMARKET\anuncio>. Acesso em: 29 set. 2016.

_____. **Apresentação Shopping da Bahia.** Salvador, [2015?b].

_____. **Book A4 Assets.** Salvador, 2015d.

_____. **Book Comercial.** Salvador [2015 ou 2016b].

_____. **Cartões Natal Casamento.** 2015e. 1 imagem publicitária, color., Largura: 2022 pixels. Altura: 1275 pixels. 600 dpi. JPG. <C:\GMARKET\ CARTÕES natal-casamento>. Acesso em: 30 set. 2016.

_____. **Cartões Natal Compras.** 2015f. 1 imagem publicitária, color., Largura: 2022 pixels. Altura: 1275 pixels. 600 dpi. JPG. <C:\GMARKET\ CARTÕES natal-compras>. Acesso em: 30 set. 2016.

SHOPPING DA BAHIA . **Cartões Natal estudos**. 2015g. 1 imagem publicitária, color., Largura: 2022 pixels. Altura: 1275 pixels. 600 dpi. JPG. <C:\GMARKET\CARTÕES natal-estudos>. Acesso em: 30 set. 2016.

_____. **Cartões Natal reforma**. 2015h. 1 imagem publicitária, color., Largura: 2022 pixels. Altura: 1275 pixels. 600 dpi. JPG. <C:\GMARKET\CARTÕES natal-reforma>. Acesso em: 30 set. 2016.

_____. **Cartões Natal viagem**. 2015i. 1 imagem publicitária, color., Largura: 2022 pixels. Altura: 1275 pixels. 600 dpi. JPG. <C:\GMARKET\CARTÕES natal-viagem>. Acesso em: 30 set. 2016.

_____. **Clipping**. Salvador [2015?b].

_____. **Cronograma**. Salvador, 2014a.

_____. **EFFIE Awards: case Shopping da Bahia**. Salvador, [2015 ou 2016c].

_____. **Entrega de fitas dia D 1**. 2015j. 1 fotografia, color., Largura: 2448 pixels. Altura: 3264 pixels. 72 dpi. JPG. <C:\GMARKET\IMG_0403>. Acesso em: 3 out. 2016.

_____. **Entrega de fitas dia D 2**. 2015k. 1 fotografia, color., Largura: 3456 pixels. Altura: 5184 pixels. 72 dpi. JPG. <C:\GMARKET\IMG_4526>. Acesso em: 3 out. 2016.

_____. **Iguatemi. Um natal inesquecível para você**. 2014b. 1 anúncio publicitário, color. Largura: 569 pixels. Altura: 1023 pixels. 96 dpi. PDF. Disponível em: <C:\GMARKET\Anj A Tarde 14,6x26, 14_12_bx_Horario_especial>. Acesso em: 27 set. 2016.

_____. **Manual Shopping da Bahia**. Salvador, 2015l.

_____. **Planejamento 2015**. Salvador, 2015m.

_____. **Plantão 32 horas**. 2015n. 1 anúncio publicitário, color. Largura: 800 pixels. Altura: 600 pixels. 96 dpi. PDF. Disponível em: <C:\GMARKET\elemidia800x600px>. Acesso em: 27 set. 2016.

_____. **Pontos de contato**. Salvador [2014?].

_____. **Prestação de contas**. Salvador [2015?c].

_____. **Shopping da Bahia 40 anos**. Convenção Aliansce. Salvador, 2015o.

SHOPPING DA BAHIA; DAVID. **Shopping da Bahia 40 anos Timeline - Comunicativa**. Salvador, 2014a.

_____. **Shopping da Bahia 40 anos Timeline**. Salvador, 2014b.

SHOPPING DA BAHIA; IDEIA 3. **Shopping da Bahia 40 anos Timeline**. Salvador, 2014.

SHOPPING IGUATEMI. **A origem do nome Iguatemi. Veja como surgiu**. Blog dos 35 anos, 7 de fevereiro de 2011(a). Disponível em: <<http://www.gorila.dreamhosters.com/iguatemi35/blog/a-origem-do-nome-iguatemi-veja-como-surgiu.html>>. Acesso em: 10 dec. 2016.

_____. **Decoração de Natal Segundo Piso**. 2014a. 1 fotografia, color., Largura: 2760 pixels. Altura: 1840 pixels. 300 dpi. JPG. <C:\GMARKET_DSC4323 - 2014-11-12 at 10-44-34 >. Acesso em: 29 set. 2016.

_____. **Decoração de Natal Terceiro Piso**. 2014b. 1 fotografia, color., Largura: 2760 pixels. Altura: 1840 pixels. 300 dpi. JPG. <C:\GMARKET_DSC4297- 2014-11-12 at 10-38-13>. Acesso em: 29 set. 2016.

_____. **Lojas Americanas. A primeira loja de departamento do Shopping**. Blog dos 35 anos, 10 de janeiro de 2011(b). Disponível em: <<http://www.gorila.dreamhosters.com/iguatemi35/blog/?s=pagar>>. Acesso em: 10 dec. 2016.

_____. **Marca 20 anos**. 1995. 1 logo marca, color., Largura: 313 pixels. Altura: 254 pixels. 300 dpi. JPG. <C:\GMARKET\20anos>. Acesso em: 7 out. 2016.

_____. **Marca Iguatemi 2007**. 2007. 1 logo marca, color. Largura: 1369. Altura: 1027. 96 dpi. JPG. Disponível em: <C:\GMARKET\MarcaIguatemi2007>. Acesso em: 4 out. 2016.

_____. **Marca Nova 99**. 1999. 1 logo marca, color. Largura: 478. Altura: 149. 96 dpi. JPG. Disponível em: <C:\GMARKET\MARCA NOVA 99>. Acesso em: 4 out. 2016.

_____. **Marca Velha**. [entre 1996 e 1998]. 1 fotografia, color., Largura: 486 pixels. Altura: 149 pixels. 96 dpi. JPG. <C:\GMARKET\MARCA VELHA>. Acesso em: 4 out. 2016.

_____. **No entorno do Iguatemi tinha seis fazendas**. Blog dos 35 anos, 06 de dezembro de 2010. Disponível em: <<http://www.gorila.dreamhosters.com/iguatemi35/blog/no-entorno-do-iguatemi-seis-fazendas.html>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

_____. **O Shopping**. 2000. Disponível em: <<https://web.archive.org/web/20010303180929/http://www.iguatemisalvador.com.br/o-shop.asp>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

_____. **Plantão 32 horas, Natal Iguatemi**. 2014c. 1 anúncio publicitário, color. Largura: 569 pixels. Altura: 747 pixels. 96 dpi. PDF. Disponível em: <C:\GMARKET\Anj14,5x19(Correio)_bx>. Acesso em: 27 set. 2016.

STRINGHETTI, L. **Criação de Valor de Marca** – estudo de caso no Banco do Brasil. 2001. 168 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

STUART, H.; MUZELLEC, L. Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?. **Journal of Brand Management**, v. 11, n.6, pp. 472-482, 2004.

SUZUKI, B. e al. O Jingle como peça chave para a mudança da marca do espaço Unibanco de cinema. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**. v.2, n. 3, p. 79-102., jul./set. 2006.

TEVI, A.; OTUBANJO, O. Understanding Corporate Rebranding: An Evolution Theory Perspective. **International Journal of Marketing Studies**; v. 5, n. 3, p. 87-93, 2013

THADEU, J. **Shopping da Bahia sob nova direção**. Licia Fábio, 21 de janeiro de 2016. Disponível em: <<http://www.liciafabio.com/shopping-da-bahia-tem-novo-superintendente/>>. Acesso em: 4 set. 2016.

TRINDADE, Matheus de Medeiros Netto. **Matheus de Medeiros Netto Trindade: A mudança de marca do Shopping da Bahia** [out. 2016]. Entrevistador: Nicolás Andrés Barrera Romero. Salvador: Shopping da Bahia, 2016. Arquivo de áudio AAC (31,53 minutos). Entrevista concedida ao Projeto de Dissertação de Mestrado sobre O Processo de Mudança da Marca Shopping Iguatemi para a Marca Shopping da Bahia.

ZAMUDIO, C. Matching with the stars: How Brand personality determines celebrity endorsement contract formation. **International Journal of Research in Marketing (IJRM)**, v. 33, pp. 409- 427, 2016.

APÉNDICE A - Roteiro Entrevista Superintendente Shopping Iguatemi

1. Como e quando você chegou a trabalhar para o Shopping Iguatemi?
2. Você tem experiência anterior em processos de mudança de marca ou em construção de marca?
3. Quais foram as razões que originaram a mudança da marca Shopping Iguatemi para Shopping da Bahia?
4. De forma detalhada, poderia descrever cronologicamente os momentos mais importantes do processo de mudança?
5. Que características tinha a marca Iguatemi? Quais eram as principais debilidades e fortalezas?
6. Qual era a importância estratégica do Shopping Iguatemi Salvador para o grupo Aliansce?
7. Qual foi a posição da alta gerência do grupo com a mudança de marca? Quais eram as visões e preocupações sobre o processo?
8. Que oportunidades traz para o empreendimento a mudança de marca?
9. Como reagiram os públicos do shopping (clientes, lojistas e trabalhadores) com o anúncio da mudança de marca?
10. Quais foram os principais ações da sua gestão sobre a mudança de marca?
11. Com a mudança de marca, mudou o posicionamento do Shopping no mercado?
12. Quais são as semelhanças e diferenças entre o Shopping Iguatemi Salvador e o Shopping da Bahia?
13. A marca Iguatemi foi tão relevante que até deu o nome ao bairro. Como se relacionaram no processo de mudança de marca com o fato de que o shopping mudou, mas o nome Iguatemi ficou ancorado no bairro?

APÊNDICE B - Roteiro Entrevista Gerente de Marketing

1. Como e quando você chegou a trabalhar para o Shopping da Bahia?
2. Você tinha experiência em processos de mudança de marca ou em construção de marca?
3. Quais foram as razões que originaram a mudança da marca Shopping Iguatemi para Shopping da Bahia?
4. Que características tinha a marca Iguatemi? Quais eram as principais debilidades e fortaleza?
5. Que elemento vocês analisaram para começar a mudar a marca? (estudos de mercado, aspectos internos, etc.)
6. No planejamento da mudança de marca, quais foram as fases que vocês estabeleceram para o processo?
7. Quais foram os objetivos, valores corporativos e a visão que foram definidos para a nova marca do shopping?
8. Por que escolheram o nome Shopping da Bahia para a nova marca? Tinham outras opções de nome em mente? Se a resposta é afirmativa, por que os descartaram?
9. Quais foram os critérios para escolher a imagem gráfica (visual) da marca Shopping da Bahia?
10. Vocês tiveram apoio de agências externas no processo de mudança de marca? Se é afirmativo, em qual fase do processo começaram a trabalhar com elas? Que papel elas tiveram?
11. Como comunicaram a mudança de marca aos diversos públicos do Shopping (clientes, lojistas e trabalhadores)?
12. Para os trabalhadores, realizaram algum plano de comunicação interna?
13. Fizeram alguma avaliação do processo de mudança de marca? Se a resposta é positiva, quais foram os indicadores e as conclusões?
14. Depois da avaliação, quais foram as decisões estratégicas que a alta gerência do shopping tomou?

15. Quais são os principais atributos da marca Shopping da Bahia?
14. Quais são as semelhanças e diferenças entre o Shopping Iguatemi Salvador e o Shopping da Bahia?
16. Quais são as associações que o shopping quer estabelecer na mente de seus públicos?
17. Quais são os principais meios que o shopping utiliza para posicionar a marca Shopping da Bahia?
18. Quais são as principais campanhas e ações de marketing para o shopping?
19. No nível estratégico, quais são as marcas e celebridades que o shopping tem interesse em ser associado? Por quê?
20. Com a mudança de marca mudou o posicionamento no mercado do Shopping?
21. A marca Iguatemi foi tão relevante que até deu o nome ao bairro. Como se relacionaram no processo de mudança de marca com o fato de que o shopping mudou, mas o nome Iguatemi ficou ancorado no bairro?
22. Quais são os próximos objetivos que a gerência de marketing tem para o posicionamento da marca?

APÊNDICE C - Roteiro Entrevista Superintendente Shopping da Bahia

1. Em qual momento da mudança de marca você chegou como Superintendente do Shopping da Bahia?
2. Você tinha experiência em processos de mudança de marca ou em construção de marca?
3. Quais são os principais focos estratégicos do Shopping da Bahia?
4. Que características tem a marca Shopping da Bahia?
5. Quais são as principais forças e fraquezas da marca Shopping da Bahia?
6. Para o grupo Aliansce, qual é a importância estratégica do Shopping da Bahia?
7. Quais são os desafios que o grupo Aliansce estabeleceu para o Shopping da Bahia?
8. Como reagiram os públicos do shopping (clientes, lojistas e trabalhadores) com a mudança de marca?
9. Como estão o posicionamento da marca Shopping da Bahia com os diversos públicos (clientes, lojistas e trabalhadores)?
10. Com quais atributos vocês querem que os clientes associem o shopping?
11. Quais são as semelhanças e diferenças entre o Shopping Iguatemi Salvador e o Shopping da Bahia?
12. A marca Iguatemi foi tão relevante que até deu o nome ao bairro. Como se relacionaram no processo de mudança de marca com o fato de que o shopping mudou, mas o nome Iguatemi ficou ancorado no bairro?
13. Quais são os principais objetivos que você quer cumprir durante sua gestão?

APÊNDICE D - Roteiro Entrevista Gerente Marketing Regional Aliansce

a) Perfil do líder

1. Como e quando você chegou a trabalhar no Shopping da Bahia?
2. Qual foi seu papel no processo de mudança de marca?
3. Você tinha experiência em processos de mudança de marca ou em construção de marca?

b) Processo de mudança de marca

4. Qual é a importância do Shopping da Bahia para a Aliansce?
5. Como se originou a mudança da marca Shopping Iguatemi para Shopping da Bahia?
6. Quais foram as razões para mudar a marca?
7. Quais foram as principais fases no processo de mudança de marca?
8. Por que escolheram o nome Shopping da Bahia para a nova marca? Tinham outras opções de nome em mente? Se a resposta é afirmativa, por que os descartaram?
9. Por que decidiram utilizar o logo corporativo da Aliansce e não um logo personalizado para o shopping?
10. Como comunicaram a mudança de marca aos outros shoppings membros da Aliansce?

c) Características das marcas

11. Qual era o perfil da marca Iguatemi? Quais eram as principais debilidades e fortaleza?
12. Quais são os principais atributos da marca Shopping da Bahia?
13. Quais são as similaridades e diferenças entre as marcas Shopping Iguatemi e Shopping da Bahia?

d) Associações

14. A marca Iguatemi foi tão relevante que até deu nome ao bairro. Como se relacionaram no processo de mudança de marca com o fato de que o shopping mudou, mas o nome Iguatemi ficou ancorado no bairro?

APÊNDICE E - Roteiro Entrevista Trabalhador

a) Perfil do trabalhador

1. Como e quando você chegou a trabalhar no Shopping?

b) Processo de mudança de marca

2. Quando você soube da mudança de marca? Todos os trabalhadores tomaram conhecimento no mesmo tempo?

3. Quais foram os principais canais pelos quais os trabalhadores receberam informações sobre a mudança?

4. Pessoalmente, o que significou para você a mudança de marca?

5. Em geral, como reagiram os trabalhadores do shopping com a notícia da mudança?

6. Os trabalhadores participaram ativamente da mudança de marca, com propostas de ideias, ou foi um trabalho dos líderes somente?

c) Características das marcas

7. O que representa para você a marca Shopping Iguatemi? e a marca Shopping da Bahia?

d) Associações

8. A marca Iguatemi foi tão relevante que até deu nome ao bairro. Como se relacionaram no processo de mudança de marca com o fato de que o shopping mudou, mas o nome Iguatemi ficou ancorado no bairro?

APÊNDICE F - Roteiro Entrevista Lojistas

a) Perfil do Lojista

1. Como e quando você instalou sua loja no shopping?

b) Processo de mudança de marca

2. Quando você soube da mudança de marca? Todos os lojistas tomaram conhecimento no mesmo tempo?
3. Quais foram os principais canais pelos quais os lojistas receberam informações sobre a mudança?
4. Pessoalmente, o que significou para você a mudança de marca?
5. Em geral, como reagiram os lojistas do shopping com a notícia da mudança?
Lojistas
6. Os trabalhadores participaram ativamente da mudança de marca, com propostas de ideias, ou foi um trabalho dos líderes somente?

c) Características das marcas

7. O que representa para você a marca Shopping Iguatemi? e a marca Shopping da Bahia?

d) Associações

8. A marca Iguatemi foi tão relevante que até deu o nome ao bairro. Como se relacionaram no processo de mudança de marca com o fato de que o shopping mudou, mas o nome Iguatemi ficou ancorado no bairro?