



O BRANDING EMOCIONAL NA TAP – O CASO DA CAMPANHA “DE BRAÇOS ABERTOS”

Relatório de estágio apresentado à Universidade
Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre
em Ciências da Comunicação: Marketing e
Publicidade

Por

Ana Rita Raposo Bordalo Lopes de Araújo

Faculdade de Ciências Humanas

Novembro de 2015

Ao meu pai pela sua paciência infinita e ajuda;
À minha mãe que esteve sempre a apoiar-me incentivando-me a continuar;
À minha irmã que não tem papas na língua no que toca às críticas;
Ao Rui que me tem ouvido e amparado nos meus momentos mais frágeis;

A todos os colaboradores e colegas momentâneos da *TAP* que me incluíram tão bem na
empresa, mostrando-me o verdadeiro espírito “de braços abertos”,

A todos um Muito Obrigada

Índice

Página:

Parte I-Introdução, memória descritiva e metodologia.....	4
1. Introdução.....	4
2. Memória descritiva	6
3. Metodologia.....	9
3.1. Questões de investigação.....	9
3.2. Processo de investigação e elaboração do relatório.....	10
3.3. Técnicas de análise e recolha de informação.....	10
Parte II- O <i>branding</i> emocional	12
1.As origens do marketing e <i>branding</i> emocional	12
2. <i>Branding</i> emocional: a importância dos sentidos na experiência do consumidor.....	21
2.1. A visão.....	23
2.2. A audição	25
2.3. O olfacto	27
2.4. O paladar	30
2.5. O tacto	33
3. A importância do neuromarketing na estratégia do <i>branding</i> emocional.....	37
4. <i>Storytelling</i> – onde as emoções tomam contexto.....	43

Parte III - O *branding* emocional aplicado á campanha

“de braços abertos”	50
1.História breve da empresa: uma perspectiva.....	50
1.1. Entre 1945 e 1959.....	50
1.2. De 1960 a 1970	51
1.3. Entre 1970 e 1980.....	52
1.4. De 1980 a 1990.....	52
1.5. Entre 1990 e 2000.....	53
1.6. De 2000 até á presente data (2015)	53
1.7. <i>TAP</i> de Braços Abertos (2011-12).....	55
1.8. Iniciativas <i>TAP</i> 70 anos.....	56
2. Missão, valores e objetivos da <i>TAP</i>	57
3.A comunicação e cultura internas na <i>TAP</i>	59
4.Campanha e assinatura “de braços abertos”	
O <i>branding</i> emocional na <i>TAP</i>	62
<i>Flashmobs</i> e vídeos virais.....	67
Conclusões	70
Bibliografia	72
Anexo I - informações e notícias.....	76
Anexo II - banco de imagens.....	150

Parte I - Introdução, memória descritiva e metodologia

1. Introdução

O estágio que durante seis meses me foi permitido fazer na *TAP* Portugal, permitiu-me constatar logo nos primeiros dias dessa experiência, o valor que a marca tem junto dos Portugueses assente numa ligação emocional criada e cimentada ao longo dos anos junto dos seus clientes, maioritariamente os Portugueses residentes em Portugal; os quase cinco milhões de portugueses não residentes em Portugal, espalhados pelo mundo, os Luso-falantes dos países Africanos e o Brasil. E todo esse conjunto de clientes ou potenciais clientes são o target da *TAP* assente no triângulo Portugal, África e Brasil.

Essa afetividade, permite também que a comunicação interna e externa da empresa a tenha sempre presente e seja usada nas suas campanhas de marketing, das quais a mais expressiva e recentemente mais bem-sucedida foi a “de braços abertos...” onde o *emotional branding* é usado na sua plenitude.

Fácil foi pois perceber que essa relação emocional merecia ser analisada à luz do *branding* emocional, cada vez mais usado na estratégia moderna de marketing e que no caso *TAP* para além de uma ferramenta, corresponde na verdade a uma realidade com História -a *TAP* comemorou, durante o meu período de estágio, os seus 70 anos.

Tendo tomado a *TAP* como caso a analisar mais profundamente, o meu objecto de estudo foi precisamente o *branding* emocional e a maneira como a *TAP* o gere e desenvolve no seu dia a dia.

Assim sendo, o objetivo a atingir com a elaboração deste trabalho é ver determinadas perguntas iniciais respondidas, de modo a melhor compreender como funciona o marketing emocional e de como os sentidos são usados na criação dessa emoção a que se associam memórias afetivas chamadas pelo *branding* emocional das campanhas em questão.

Para a elaboração deste relatório, foram utilizadas técnicas que se centram no domínio da investigação qualitativa. Assim sendo a utilização da observação direta com e sem interferência, permitiu-me perceber o ambiente no interior da Companhia e o modo de interação dos trabalhadores. A partir dessa observação acedi a dados e informação que me permitiu perceber a dimensão emotiva do branding da marca *TAP*, o que muito me ajudou na elaboração deste relatório. Pelo facto de ter participado em algumas tarefas e eventos nos departamentos de Comunicação e Relações Públicas e depois no de Marketing, tive igualmente a oportunidade de sentir um pouco deste elo emocional que a todos envolve: trabalhadores, responsáveis da companhia, antigos colaboradores e o público-cliente, tema que será analisado e estudado no âmbito deste relatório. É esse ou pretende ser esse, o meu contributo para a compreensão do tema escolhido com base numa experiência profissional e pessoal que foi a todos os níveis enriquecedora.

Este relatório divide-se assim em duas partes. A primeira é uma revisão da literatura existente relativamente ao tema principal – o *branding* emocional, insistindo em alguns tópicos identificados numa fase inicial como sendo os mais importantes e interessantes para o desenvolvimento deste relatório, bem como do raciocínio a partir deles desenvolvido. Na segunda parte do relatório, faz-se uma análise mais profunda (feita à luz da literatura anteriormente estudada e descrita) relativamente á companhia de aviação *TAP* e á sua campanha “de braços abertos”, que assenta numa base emotiva e de relação afetiva.

2. Memória descritiva

Escolhi a empresa *TAP* para estagiar por ser uma empresa de grande dimensão e de prestígio nacional, a empresa de referência e de melhor reputação a nível dos transportes aéreos portugueses¹, representante por excelência de Portugal no estrangeiro. Por outro lado a *TAP* é uma marca histórica que exigia e exige uma eficaz gestão e uma cuidada imagem no país e no estrangeiro. Finalmente a *TAP* com história e transparece uma imagem cuidada, positiva para além de naturalmente a gestão de uma marca de transportes aéreos parecer um desafio original e diferente de todo o restante mercado de consumo.

O estágio foi passado entre dois departamentos, o departamento de comunicação e relações públicas (onde estagiei por dois meses) e o departamento de marketing e *branding* (integrada como estagiária por quatro meses). Esta condição acabou por me permitir a possibilidade de assistir à dupla face da comunicação, ou seja a comunicação institucional mais exterior e formal bem como a comunicação de marca e o chamado *branding* da *TAP*, resultado de uma atividade e uma equipa com um carácter mais descontraído, informal, jovem e criativa.

Nos primeiros dois meses na companhia, estive integrada no departamento de Comunicação e Relações Públicas, onde tive a oportunidade de observar a rotina diária de *clipping*, a gestão da informação junto dos jornalistas da imprensa generalista e especializada (acompanhamento de reportagens e entrevistas sobre a empresa, etc.).

Para além desta observação directa, fui encarregada de responder aos vários pedidos que chegavam por *email* vindos de todo o mundo de exemplares da revista UP, de brindes e *safety cards* (os cartões com as instruções de segurança que se encontram nos aviões), maioritariamente de colecionadores e entusiastas do Transporte Aéreo. Desempenhei também funções na área de relações públicas tendo gerido e acompanhado as visitas de

¹ Notícia em anexo

estudo. Tive ainda a possibilidade de colaborar na legendagem de algumas peças que passaram na rede de televisão interna, também designada *TAP TV*.

Nos últimos quatro meses do meu estágio, passei então a colaborar com o departamento de marketing da *TAP*. Foi neste departamento que pude colaborar em alguns projetos de uma forma direta o que me permitiu também aprender mais sobre o marketing e *branding* da *TAP*. Entre as diversas tarefas que desempenhei pude elaborar *powerpoints*, resumindo a muita informação que tinha á minha disposição, tratando também o grafismo da apresentação que recordava todas as ações dos 70 anos, explicando cada uma delas. Coincidiu com a minha entrada nesta fase de estágio junto do Departamento de marketing o início do planeamento dos vários eventos que iriam assinalar os 70 anos da companhia. Colaborei diretamente e de forma mais ativa na organização de alguns desses eventos. Acompanhei de perto o desenvolver do evento *TAP Creative Lounge*, do qual iremos falar mais á frente². Deste modo pude perceber todo o processo de planeamento de um evento de grande dimensão com uma componente interna da empresa muito forte, já que muitos trabalhadores assistiram e participaram no evento. O meu estágio terminou poucos dias depois da final do *TAP Creative Lounge* durante a qual foi anunciado o grande vencedor do concurso.

Todos os trabalhadores da empresa com quem contatei sentem um carinho pela empresa onde trabalham e orgulho pelo papel que desempenham enquanto colaboradores da *TAP*. Os trabalhadores cumprimentam-se mutuamente quando se dirigem para os seus edifícios e locais de trabalho. Esta emoção e força positiva é também passada para o trabalho por todos desempenhado, desde tarefas simples como conduzir as visitas de estudo, passando por responder a reclamações, problemas, urgências ou situações mal esclarecidas colocadas por *email* e que a todos era dada resposta. Neste universo, composto pelo ambiente interno da *TAP*, essa energia positiva era forte, quase palpável. Depois de perceber e trabalhar com alguns projetos para a celebração dos 70 anos da *TAP*, entendi que se o conceito a nível interno da marca era percebido pelos colaboradores dessa forma emocional, também o poderia ser a nível externo. Comecei portanto a analisar mais profundamente a mais recente campanha da *TAP*. Percebi que poderia estar perante algo que mais tarde se converteria num bom tema de trabalho: A importância do *branding* emocional na gestão da marca *TAP*. A

² Em anexo juntamente com a descrição das outras iniciativas

marca e o marketing não se devem cingir apenas ao negócio em si mesmo mas também ao lado humano, porque é a pessoas que ele se destina. É esse lado humano e logo também emotivo que poderá trazer mais valor à marca, ao produto ou serviço. É exatamente isso que pretendo perceber um pouco melhor.

3. Metodologia

Apenas depois de ter completado na *TAP* os seis meses de estágio que estavam planeados, é que consegui perceber melhor qual era o elemento chave na comunicação e gestão da marca. De facto ao analisar as várias hipóteses de temas percebi que o que se impunha como mais interessante e presente na marca *TAP* seria a parte emocional, capital com a qual a *TAP* conta e do qual se serve na sua relação com todos os seus clientes. Assim, com o tema em mente procurei perceber se haveria algum evento ou campanha (uma vez que a minha área de mestrado trata precisamente de gestão de marca, campanhas de marketing e publicidade) com essa componente emocional que me permitisse tomar como exemplo prático e poder ser analisado de uma forma mais profunda.

Depois da análise feita comecei então por delinear a minha pergunta de partida.

3.1. Questões de investigação

Na sequência de algumas aprendizagens desenvolvidas durante o mestrado e tendo em conta referências bibliográficas recolhidas, cheguei ao desenvolvimento de um tema que ainda não havia sido suficientemente trabalhado em aula – o *branding* emocional.

A esse propósito ocorreram-me várias questões:

a) Que papel desempenha a emoção na gestão de uma marca?; b) Qual a importância desse papel (caso exista)? c) Como é que uma marca integra em si as emoções? d) Que nível de eficácia poderá ter uma marca emocional nos seus potenciais consumidores?

A pergunta de partida culmina assim todas estas questões numa só: De que maneira a relação emocional da marca *TAP* está presente nos dias de hoje?

Com estas questões pretende-se desenvolver um fio condutor que nos leve à compreensão do *branding* emocional e da maneira como a *TAP* o adaptou á sua mais recente campanha “de braços abertos”.

3.2. Processo de investigação e elaboração do relatório

A elaboração deste relatório teve início com um planeamento inicial dos capítulos principais teóricos e práticos a serem desenvolvidos. Assim este relatório está dividido em duas partes: uma parte teórica, que pretende investigar e refletir sobre as bases da literatura referente ao tópico principal: O *branding* emocional. Nesta primeira parte há quatro capítulos que pretendem analisar e explicar o que é o tema; os sentidos como geradores de emoções nos consumidores, uma análise da constituição dessas emoções na sua forma mais pura e a sua contextualização de forma a ganharem força. Ao longo de todo o trabalho procurou-se ilustrar com diversos exemplos.

Feita esta análise mais académica ou científica passei à reflexão do estágio na *TAP*, revivendo os momentos mais marcantes desse período, à luz da teoria analisada. Esta reflexão centrou-se na campanha "de braços abertos", considerado o melhor exemplo recente desse *branding* emocional, campanha que foi analisada em detalhe, procurando os elementos emocionais e afetivos anteriormente citados e explicados ao longo deste relatório,

3.3. Técnicas de análise e recolha de informação

Este trabalho tem como base ao nível teórico, a recolha de informação documental que confirme a importância do *branding* emocional e a sua utilização numa companhia nacional de grande dimensão. Recorreu-se assim a várias bibliotecas para a consulta de várias obras e optou-se também por adquirir alguns livros, como por exemplo "*Emotional branding: the new paradigm for connecting brands to people*", obra em que me centrei mais por ser um autor de referência relativamente ao tema. Também o autor Martin Lindstrom, muito referenciado ao nível do marketing foi um autor de grande importância na minha investigação. Estes livros e autores foram não só de extrema importância para o tema desenvolvido, como serão importantes para futuras pesquisas ou consultas.

Já ao nível do trabalho prático não só houve uma investigação qualitativa utilizando algumas técnicas como a observação participante relativa aos 6 meses de estágio cumpridos na *TAP* e a observação não participante, resultante de algum tempo de observação nos departamentos de Comunicação e Relações Públicas e Marketing. A investigação mais tarde feita aos relatórios anuais da *TAP*, nas ferramentas sociais como o *YouTube* e *Facebook*, complementaram a minha recolha de dados e informações sobre o tema.

Qualitative methods allow one to discover new variables and linkages, to reveal new processes, and to bring the influence of context into sharp relief. They are particularly useful for creating a better understanding of complex processes and of the influence of individual perspectives in those processes (Lee, 1999). (Ketchen Jr. & Bergh, 2004, p. 166/167)

Dá-se prioridade a informações e dados qualitativos uma vez que queremos perceber com mais rigor a campanha "de braços abertos" e a maneira como a campanha tem, na sua base características do *branding* emocional. Com esta investigação qualitativa é-nos portanto mais fácil perceber determinados fenómenos e a forma como essas mensagens são percebidas pelos clientes.

Parte II- O *Branding* emocional

1. As origens do marketing e *branding* emocional

As teorias fundamentais do marketing começaram por ter como objetivo a definição de regras claras e simples, focadas não na satisfação do cliente e sim na angariação de clientes novos, na gestão do produto e na sua rentabilidade. No entanto toda a dimensão empírica não tinha sido ainda descoberta ou pensada e, mais importante, posta à prova. O principal objetivo do marketing tradicional era assim o de ter e conseguir gerir a carteira mais extensa de clientes possível.

Como Kotler explica “Ainda há pouco tempo, quem trabalhava em marketing pensava que o mais importante era ser capaz de conseguir novos clientes. As forças de vendas gastavam a maior parte do seu tempo à caça de novos clientes em vez de se dedicarem a servir bem os que já tinham.” (2009:153).

Até ao surgimento do marketing relacional, as teorias do marketing haviam sido desenvolvidas para serem aplicadas em todas as situações possíveis. Os problemas que surgiriam a nível do marketing de produto teriam as mesmas soluções e abordagens que no marketing de serviços ou mesmo que no marketing industrial.

Foram surgindo outras críticas sobre o paradigma transacional, ocorridas nos anos 1980 e 1990. A visão da AMA assentava numa relação de estímulo-resposta entre a empresa e os seus clientes onde os mercados são compostos por actores independentes e passivos, e que só se pode aplicar a determinados tipos de empresas e mercados (Gummesson,1987; Gronroos,1994).Da mesma forma que o modelo dos 4P's não capta, na realidade, toda a amplitude e complexidade dos aspectos práticos do marketing, também não reconhece, de forma explícita, as inter-relações fundamentais que existem entre os próprios elementos do marketing-mix (Christopher, Payne e Ballantine,1994).(Antunes & Rita, 2008, p. 38)

No entanto outras maneiras de conseguir criar valor ao produto/serviço (e consequentemente à marca) eram entretanto pensadas e postas em prática. Estaria para breve uma mudança radical de paradigma, invertendo completamente a maneira de pensar e agir dos *marketeers*.

Surgiu assim um novo marketing que viria a ser primeiramente desenvolvido e aplicado aos desafios do marketing de serviços e industrial – O marketing relacional.(Antunes & Rita, 2008)

De um modo mais específico, segundo Berry (1993) o marketing relacional ainda hoje possui um elevado nível de aceitação entre os investigadores, baseando a sua definição no seguinte: “consiste em atrair, manter e intensificar relações com os clientes.” (Antunes & Rita, 2008, p. 43).

Estas são as origens do chamado marketing emocional, cuja definição a literatura académica ainda não desenvolveu totalmente. A definição do marketing emocional é pois difícil de precisar. O que Gobé explica sobre *branding* emocional poderá ser utilizado para explicar a definição do marketing emocional. Para o autor o *branding* emocional fornece os meios e a metodologia para que se dê uma ligação emocional profunda. Assim há um enfoque na criação de um desejo que transcenda para a satisfação material e para a criação de uma experiência emocional inesquecível. (Gobe, 2009)

Face a esta proximidade conceptual a questão reside em saber: qual a diferença entre marketing relacional e marketing emocional?

O marketing relacional, como já foi explicado, tem como base o estabelecimento de relações entre o produto e os consumidores/clientes. No entanto, como é que essas relações são criadas e estabelecidas? O relacionamento consumidor-empresa ou consumidor-marca é desenvolvido tendo em conta as emoções desses clientes e consumidores razão de ser da sua existência.

Assim, segundo um artigo do New York Times³, nos últimos 50 anos esta dinâmica do marketing tem-se vindo a desenvolver, procurando encontrar e pensar em técnicas e ferramentas que permitam, cada vez mais, criar e fortalecer uma relação face a uma determinada marca e serviço que passa o nível racional e entra no domínio emocional. (Gobe, 2009, p. xvii) Gobé demonstra a sua opinião relativamente à criação de novas e inovadoras técnicas e ferramentas de marketing:

³ Muschamp, Herbert (2 Julho 1999) "*Seductive Objects with a Sly Sting*", *New York Times*

In this hypercompetitive marketplace where goods or services alone are no longer enough to attract a new market or even to maintain existing markets or clients, I believe that it is the *emotional* aspect of products and their distribution systems that will be the key difference between a consumer's ultimate choice and the price that they will pay. (2009, p. xviii)

Mais do que tentar fidelizar clientes, o marketing emocional trata de criar experiências face ao produto. Já ao desenvolvimento da marca, trabalhando-a na sua dimensão total tendo em conta os princípios do marketing emocional, podemos denominar de *emotional branding* ou *branding* emocional. O princípio da emoção no centro da experiência de compra e da marca está assim presente tanto no marketing emocional como no *branding* emocional.⁴

Começamos assim a encontrar no próprio *branding* elementos de emoção que as marcas pretendem transmitir, como fazendo parte delas mesmas. Um exemplo recente disso mesmo é a assinatura mais recente da *Peugeot* : “*Motion and Emotion*”.

Com o desenvolvimento de um marketing e *branding* assentes no domínio do emocional, a confiança e lealdade a marca não se criam pelos *marketeers* mas são criadas pelo consumidor. Quando esta relação se estabelecer então haverá uma inevitável fidelização à marca.

A credibilidade de uma marca e a sua imagem é que poderão inspirar ou não confiança nos potenciais consumidores e portanto só assim poderemos dizer que esse cliente estará pronto do ponto de vista da predisposição exercida pela confiança para se fidelizar à marca.

Numa sociedade de consumo mediatizada, os consumidores sentem a necessidade de se relacionarem com as marcas que consomem e tendem a humanizá-las, de forma a torná-las mais próximas. Esta relação permitirá que os consumidores tenham mais confiança e respeito nas marcas, sentindo-se parte delas e tornando-se verdadeiros seguidores” (Henriques,2014:85)

⁴ Devemos ter em conta que o *branding* é sempre uma parte integrante do marketing.

Sentimentos como confiança, lealdade, fidelidade são parte do carácter do ser humano. Como explica Mariana Henriques na revista *Marketeer*⁵, assistimos cada vez mais a uma humanização das marcas e a uma resposta cada vez maior dos consumidores a essas marcas humanizadas. Assim as marcas passaram também elas a comunicar de uma forma mais próxima e profunda através do chamado marketing emocional.

A fidelização e a adesão resultam sempre de um fenómeno de identificação e representação, projeção de desejos, aspirações e confiança na sua concretização, através da marca e produto que são propostos.

Num mercado cada vez mais saturado e competitivo são os desejos que se veem por realizar, já que, num mundo entregue ao consumismo, as necessidades básicas de todos os consumidores estão praticamente garantidas (Fog, Budtz, & Blanchette, 2010). Assim as emoções deverão ser usadas, de acordo com a ética profissional, para comunicar de uma forma apelativa, uma vez que vivemos num mundo dominado pela comunicação.

Nowadays, in the marketing area, a new concept of marketing is emerging: the emotional marketing. The emotional marketing studies how to arouse emotions in people to induce them to buy that particular product/service. Recent studies shown how purchasing choices and decisions are the result of a careful analysis of rational and emotional aspects. Psychological literature recognizes that the emotional conditions influence every stage of decision-making in purchasing process. Emotions play a key role in any kind of social or business decision. The emotions are manifested in verbal, facial and textual expressions. People when speak, interact and write, convey emotions. (Consoli, 2010a, p. 52)

Como explica Domenico Consoli: “Nowadays it isn’t the product to be sold, since for each category there is a wide choice, but the focus is the relationship that the consumer establishes with the brand and with the emotions witch the product communicates.” (2010b, p. 56).

⁵ Revista *Marketeer* nº216, Julho de 2014

A comunicação de um produto ou serviço tem que ter sempre presente a marca que o representa e é essa marca que poderá ser trabalhada de várias maneiras e através de diversas técnicas. O seu objetivo principal é fazer-se ouvir e notar num mundo em que a concorrência é forte e onde todos se tentam fazer ouvir e ver a todo o custo. No meio de tantas marcas, o consumidor costuma seguir a marca que mais lhe diz, (com que se identifica e se sente representado).

Como explica Gobé:

Commerce is, of course, all about selling products and services, but people are all about desires and aspirations. (...) We sometimes desire labels to express who we are (or, rather, who we want to be) to others, but most of all, we want brands to offer us a variety of experiences. So while commerce simply wants to own our minds and pocketbooks, we look for brands that understand our heart and soul in the exchange. (Gobe, 2009, p. 145)

Percebemos assim, que quanto mais notoriedade uma marca tiver, mais presente estará na mente do consumidor e, conseqüentemente, no ato da compra isso refletir-se-á. Assim percebemos a importância de se criar uma relação com o consumidor apostando fortemente na gestão de uma marca e na criação de uma forte relação com o cliente.(Brito, 2010)

O trabalho portanto a ser desenvolvido é, em primeiro lugar, ao nível da pré-compra. A decisão de compra do cliente face a determinado produto representado por uma marca é resultante de um trabalho feito *a priori* com uma base emocional e sensorial (Consoli, 2010b).

The consumer doesn't look for a product/service that meets both the needs and rational processes, but for an object that becomes a center of symbolic meanings, psychological and cultural, a source of feelings, relationships and emotions.(Consoli,2010:3)

Para que esta comunicação e imagem tenham um impacto positivo no consumidor, é frequente recorrer-se às emoções que este poderá ou quererá sentir (Gobe, 2009). Como refere Gobé “the emotional element is what gives a brand both the Foundation and fuel for future business strategies – consumer-driven strategies.” (2009:xxix)

Assim quando falamos em gerir uma marca, temos duas dimensões que devem ser pensadas: a gestão da marca a nível funcional e a gestão da marca a nível emocional. Fará sentido a ideia de que uma marca não tem que ter apenas uma dimensão emocional nem ser exclusivamente funcional. Uma marca considerada consistente tem um lado funcional e um lado emocional que funcionam conjuntamente. O peso atribuído a cada uma destas dimensões é diferente de caso para caso, pendendo mais para o nível emocional ou mais para o lado funcional.(Brito, 2010)

Em suma, e como Keller (2003,pp. 99-100) salienta, “um aspecto importante é que as marcas apresentam uma dualidade. Uma marca forte apela tanto à mente como ao coração (...). As marcas fortes misturam o desempenho do produto e o imaginário em torno da marca tendo em vista criar um conjunto rico, variado e complementar de respostas dos consumidores. Ao apelar a aspectos racionais e emocionais, uma marca forte proporciona aos clientes múltiplos pontos de acesso a ela, reduzindo, dessa forma, a vulnerabilidade à *concorrência*” (itálico do autor). (Brito,2010:57)

Toda a gestão da marca é assim feita para garantir um resultado positivo a nível do relacionamento marca-consumidor.(Fournier, 1998) Susan Fournier é, para além de outros autores como David Aaker e Marc Gobé, especializada no tema do *emotional marketing*, e contribuiu para o desenvolvimento de algumas teorias sobre o tema das marcas e o seu relacionamento emocional com o cliente. Fournier elaborou um trabalho com algumas diretrizes importantes e interessantes sobre o tema em questão. Segundo a autora poderão existir cerca de quinze tipos de relacionamento marca – cliente. Desde casamentos arranjados passando por amizades casuais e até relações secretas, Fournier rotula assim determinadas relações que os consumidores possam ter com as marcas adquiridas tendo em conta a sua verdadeira intenção. (Brito,2010)

A ideia central de Fournier é que os clientes estabelecem relações com as marcas não apenas porque elas propiciam benefícios funcionais ou porque pura e simplesmente gostam delas. Os clientes tendem a estabelecer relacionamentos com as marcas na medida em que as associações que a elas fazem- ou, por outras palavras, a sua imagem – acrescentam valor e significado à sua vida. (Brito,2010:55)

O facto de as marcas não terem só uma componente visual; um significado ou de estabelecerem, como vimos relações com os clientes mas também terem elas mesmas traços de personalidade é no mínimo curioso. Uma autora que desenvolveu este tema, Jennifer Aaker, retira da sua investigação a ideia de que há mais probabilidade de os clientes se relacionarem e comunicarem com as marcas que tenham mais “ traços de personalidade”.

Gobé refere: ”Brands are not static; they have many facets to their personality. In order to build up and retain equity as a preferred brand in the mind of consumer, a brand must evolve to stay connected to its target audience in its day-to-day, moment-to-moment existence.” (2009, p. 189)

A abordagem da marca a um nível relacional passa por três características-base: a ação; interação e a relação.(Brito, 2010) Pensemos nas relações humanas, uma vez que as marcas são feitas por pessoas e para pessoas. Se não houver uma abordagem a um indivíduo desconhecido, o mesmo não terá ideia de quem somos: não tem nenhuma memória da nossa imagem, como indivíduo, quer física ou psicológica. No entanto se a abordagem a este indivíduo desconhecido for concretizada, o mesmo criará uma imagem de quem o aborda quer a nível físico (relativo não só ao reconhecimento facial mas também à audição da sua voz ou á sua postura corporal), podendo levar a uma empatia inicial ou não.

Este exemplo pretende ilustrar a relação marca – cliente. Uma marca terá que executar uma ou mais ações; de modo a criar algum tipo de interação cliente – marca e assim, se for bem-sucedida, o cliente poderá estabelecer um determinado nível de relacionamento com a mesma. O nível de relacionamento da marca poderá depender da prévia notoriedade que a marca já tem no exterior. Exemplificando novamente com as relações humanas, se formos uma pessoa mais recatada e discreta muito provavelmente não nos iremos aproximar muito

de alguém mais exuberante. Haverá mais probabilidade de estabelecermos uma relação empática com uma pessoa igualmente recatada e discreta. Este exemplo explica-nos, no domínio da marca, que a notoriedade da mesma face ao cliente, poderá ser um facto de extrema importância no estabelecimento de uma relação, dependendo do nível de notoriedade e da sua adaptação aos diferentes públicos, podendo assim fomentar as bases para que se crie uma relação com o consumidor que venha a funcionar. (Brito, 2010)

Relação- É o último nível. Fruto de um certo grau de notoriedade de uma dada imagem, o cliente pode ter diferentes tipos de envolvimento – i.e., de relação- com a marca. Primeiro, a sua força pode assumir diversos graus, que vão desde a lealdade comportamental até ao envolvimento ativo, passando pela atitude de ligação e sentimento de comunidade (...) Finalmente a relação pode ter diferentes conteúdos – ou melhor, vários níveis de conteúdo – em termos de natureza funcional e emocional. Força, forma e conteúdo consubstanciam aquilo que aqui se designa neste relatório por relação marca-cliente. (Brito,2010:60).

Quando falamos em relação com o consumidor, estamos a referir-nos predominantemente ao consumidor externo. No entanto, não nos poderemos nunca esquecer que os colaboradores de uma marca são, para além de colaboradores, também eles consumidores. Se os colaboradores não aceitarem a marca, não se sentirem atraídos por ela e não pretenderem sequer criar uma relação (porque apesar de tudo os colaboradores são o público mais próximo da marca, mesmo que a nível profissional), então a marca (ou seja os gestores da marca) terão que ter a inteligência para perceberem a rejeição dos colaboradores à mesma e o porquê de tal comportamento. Poder-se-á mesmo dizer que se conseguirmos perceber qual o nível de aceitação da marca ou mesmo a emoção que ela cria nos colaboradores internos, poderemos antever os resultados da marca no exterior; para com os públicos externos.(Brum, 2010)

Um colaborador apaixonado pela marca poderá ser uma eficaz ferramenta humana de divulgação dos serviços/produtos da marca e da própria marca em si. Analisa de Medeiros Brum explica:

Ocorre que não há como produzir ou vender com excelência aquilo que não acreditamos. Esta é uma regra básica no mundo dos negócios. Mais que acreditar numa empresa, as pessoas precisam de acreditar nos seus produtos e serviços. É por isso que muitas empresas, antes de lançarem os seus produtos e serviços para o mercado, o fazem para o seu público interno.(2010, p. 238)

Falamos agora de experiências, estejam estas orientadas para os públicos internos ou externos. Todos os produtos e serviços, todas as marcas que os representam têm como função central criar experiências. Serão precisamente nessas experiências que o *branding* emocional se vai basear e que serão aprofundadas no próximo capítulo.

Em suma:

Deste capítulo podemos perceber que o marketing emocional é uma nova técnica de marketing que está em desenvolvimento com o objetivo de chamar a atenção para a marca através das emoções, não havendo ainda no entanto suficiente literatura sobre a mesma. Esta técnica tem vindo a estar presente em campanhas de comunicação de marcas conhecidas e variadas como a *TAP* e a *RTP*, a nível nacional e institucional ou marcas como o *Azeite Galo* ou o *Rubis Gás* ou da *Mercedes* entre outras. Percebemos igualmente que a marca deve ser pensada na sua dimensão funcional e emocional. Desta maneira, e trabalhando esta função emocional, a relação entre a marca e o cliente poderá ser gerida para que se torne uma relação emocional profundamente forte, o que cativa o cliente de uma maneira completamente nova. Desta maneira a aquisição de um produto desta marca com a qual o cliente se relaciona deixará de ser uma simples compra para se tornar uma experiência emocional.

2. Branding emocional: a importância dos sentidos na experiência do consumidor

Embora sendo difícil precisar como ou quando se começou a integrar os sentidos como parte da estratégia do *branding* emocional, sabemos que já em 1999 Schmitt explicava que o marketing sensorial tem como objetivo principal o despertar dos sentidos para que se evidencie mais ainda a marca e despertando a motivação para a compra. (Agostinho, 2013)

Assim já no início do século XXI, as marcas começavam a tomar consciência da subvalorização que tinham estado a fazer relativamente aos sentidos das pessoas. Claramente essa situação, em 2015 está completamente alterada. Raras são as vezes em que os consumidores vão às compras nos supermercados, por exemplo e que não se deparem com representantes da marca a dar a experimentar o novo queijo *Terra Nostra*, agora com menos calorias e com o mesmo sabor; ou o chouriço da Beira Baixa representado por uma marca ainda nova e desconhecida.

No entanto não são apenas as pequenas demonstrações gustativas que se tornaram mais presentes nos supermercados. As mudanças físicas relativas ao espaço e iluminação da loja também têm surgido com cada vez mais frequência, surpreendendo os consumidores, pelo menos nos últimos dez anos. Entre outras marcas em Portugal que também apostaram na melhoria dos seus espaços físicos estão por exemplo a *Springfield* e a *Women's Secret*, ambas situadas no centro comercial Vasco da Gama em Lisboa. Exemplo também de uma loja recentemente inaugurada que prima pela sua organização e ambiente é o novo supermercado do *Pingo Doce* no Parque das Nações norte. Este espaço demonstra que o conceito de marketing sensorial tem sido aprimorado e desenvolvido para que comprar se torne uma experiência acima de tudo sensorial. Tanto ao nível da loja como ao nível da sua publicidade, o apelo que o *Pingo Doce* faz através da utilização das cores das frutas e vegetais; como através da sua disposição ou através do cheiro a pão acabado de sair do forno que passaram a integrar nas suas lojas (sendo que a cadeia *Lidl* foi pioneira na integração desta técnica nas suas lojas), criou no consumidor o desejo de comprar (e talvez possa ser também por este motivo que apenas nos damos conta que comprámos mais do que estava na nossa lista das compras quando já nos encontramos na caixa de pagamento.)

Existem determinadas sensações que são comuns ao conhecimento da maior parte da população. Assim sendo, o método para envolver o consumidor na compra, é precisamente provocar nele essas sensações agradáveis e de bem-estar, de modo a introduzi-lo numa estado de tranquilidade e satisfação, estado de espírito que se quer num consumidor ativo. É um jogo de representação ou “mise en scène”-encenação. Farias (2014) usa a expressão “*retail interactive theater*”, ou seja *representação/encenação interactiva da venda*. Com esta expressão percebe-se a montagem de uma espécie de teatro onde os consumidores são envolvidos do modo o mais interativo possível. Assim como é necessário conhecer o consumidor para que se adequa o tipo de comunicação do produto, a imagem da marca entre outros, também se terá que saber exatamente quais os gostos do público-alvo para que se perceba desta maneira, que tipo de experiência se pode recriar nos espaços físicos da marca. Para cada público-alvo existirá uma determinada experiência mais aprazível do que outras para públicos diferentes (Farias et al., 2014). Não se poderá, com certeza, introduzir música rock como música ambiente numa loja de vestidos de noivas e esperar que tal crie uma experiência agradável para o público-alvo.

Como é referido por Farias no seu trabalho “On the other hand, perceived atmosphere can vary from one individual to another, one’s reaction to colors, sounds, noise and temperature are partially learned, and they cannot be fully controlled by organizations (Zomerdijsk & Voss, 2010).” (Farias et al., 2014, p. 89)

Embora o marketing sensorial depois de explicado e percebido possa parecer algo lógico e facilmente executável, não há no entanto um uso na sua totalidade (Gobe, 2009). O marketing sensorial é mais do que apenas uma música que seja momentaneamente famosa.

Como explica Gobé :

Although we all have direct experiences with the powerful effects of sensory input, and their importance has been well documented, it has been given short shrift in terms of branding issues. Sensory experiences are immediate, powerful, and capable of changing our lives profoundly, but they are not used to their full extent in branding initiatives at the store level, in product development, packaging design and advertising. (2009, p. 70)

Vejam os nossos cinco sentidos podem contribuir para essa experiência de encenação que dinamiza o consumo e torna-a muito mais poderosa do que o que agora se passa na maioria das lojas Portuguesas, onde não existem suficientes pontos de estimulação de sentidos.⁶

2.1. A visão

A visão é o sentido mais explorado e importante para o ser humano. Desde o início dos tempos que nos baseamos neste sentido para ter certezas do mundo, embora por vezes confiemos demasiado nele. Todos nos lembramos da história da alegoria da caverna, de Platão que nos mostra que a realidade não é só o que vemos. Na cultura Ocidental a visão é de tal maneira valorizada que muitas pessoas só acreditam no que veem.

Sendo o sentido mais utilizado pelo ser humano e com o qual mais confiamos e dependemos, é com a visão que começamos por analisar o produto que se encontra disposto na loja. Sejam camisolas, fruta ou maquilhagem, é com a visão que rapidamente fazemos uma avaliação e tomamos uma decisão – ‘só pelo aspeto não vale a pena levar’ ou ‘vamos ver melhor’. Sendo o sentido em que mais confiamos é interessante usarmos comumente a expressão “ver melhor” para designar não só o ato de ver, mas também o de tocar, cheirar, experimentar etc.

A nível da visão o mais importante são os símbolos e especialmente as cores. É nas cores que poderá residir não o sucesso total de uma marca mas o sucesso parcial na memorização e ligação emocional com uma marca. Cada cor transmite-nos sensações diferentes; umas mais fortes e outras mais suaves. Gobé (2009) explica esta intensidade referindo-se a “ondas

⁶ Existem no entanto algumas lojas que começam a dominar o conceito de marketing sensorial, como é o caso da marca Padaria Portuguesa e Pingo Doce.

de longa, média e curta extensão”⁷. Estas sensações, transmitidas pelas diferentes cores no *branding* serão portanto as impulsionadoras de emoções.

In each instance, the associations of color enable identification a prompt particular images and emotions. Every Emotional Branding strategy must consider the effect colors (or their absence) will have on the brand.(Gobe, 2009, p. 79)

Para compreender melhor as “ondas de longa ou curta extensão” tomemos um exemplo ilustrativo: A imagem dos lábios de uma mulher pintados de vermelho. A associação da cor vermelha à boca de uma mulher provoca de imediato uma sensação forte devido á cor (vermelho é uma cor viva e que leva a sensações de energia e paixão – uma cor com uma onda de longa extensão). Tendo em conta a cultura ocidental, o batom vermelho representa assim sedução, o que leva a que consideremos o vermelho uma cor ainda mais provocante.(Gobé,2009)

Com este exemplo, percebemos que as cores associadas a determinadas imagens vêm determinar sensações e provocar emoções. São portanto as cores que deverão ser bem escolhidas, sendo analisadas de acordo com a mensagem que a marca pretende transmitir aos seus públicos. Percebemos também com este exemplo que as cores adquirem significados de acordo com as culturas e contextos nas quais são inseridas. Tenhamos em mente que o branco que na cultura ocidental representa paz e pureza, em algumas culturas do oriente (na Índia, por exemplo) simbolizam luto.

(...) according to Cooper Marketing Group in Illinois, people aged eighteen to thirty- four are especially likely to link green to images of health, ecology, and nature. So, adding some green to your environmentally sound product for this demographic may increase sales. However, in Egypt, green is the national color, and its use on throwaway packaging could be very offensive.(Gobe, 2009, p. 83)

⁷ “For exemple colors with long wavelengths are arousing (...) and colors with short wavelengths are soothing (...).”(Gobe, 2009, p. 80)

Existem ainda outros significados e características associadas às cores base. Esta informação será bastante relevante na altura de avaliar uma marca a nível do aspecto visual, pois como vimos as cores podem ter muitos significados. Em anexo encontra-se uma imagem relativa às principais cores, aos seus significados e exemplos de marcas que utilizam essas cores no seu *branding*⁸.

2.2. A audição

Qualquer som, de acordo com as nossas experiências, pode despoletar inúmeras associações no cérebro. Um determinado som poderá inclusive chamar memórias há muito apagadas ou esquecidas. Eis um exemplo do som a despoletar memórias:

I will never Forget one particular Saturday I passed with my parents at a golf club in Paris. We were casually sipping cocktails on the terrace (...) Then, without warning, my parents became very tense , and a look of dread overtook their faces. Confused and disturbed, I could not understand what had shaken my parents' equanimity. It wasn't until later that they understood themselves and were able to tell me what had caused that reaction – *golf shoes on stone*. (...) The clacking shoes on the patio reminded them of the German soldiers' boots marching down French streets during the World War II. (Gobe, 2009, p. 73)

A nível do marketing, o som poderá também significar uma ferramenta de grande utilidade no que toca a envolver-nos num determinado ambiente ou mesmo estado de espírito mais propício á compra. Como Gobé refere “But with well-planned application, sound is not simply a means of occupying consumers, but also engaging their emotions ” (Gobe, 2009, p. 73).

Num estudo importante para o tema, Gerald Gorn⁹ conclui que 80% dos sujeitos estudados escolhe os produtos que foram acompanhados de músicas do seu gosto e preferência.

⁸ Imagem 1 em anexo

⁹ Publicou o estudo *The effects of music in Advertising on Choice Behaviour*. Professor Catedrático na Universidade Politécnica de Hong Kong.

After documenting and observing this effect, Gorn concluded that “ an audience may be largely comprised of uninvolvement potential consumers rather than cognitively active problem-solvers. Reaching them through emotionally arousing background features [such as music] may make the difference between choosing and not choosing a brand (Gobe, 2009, p. 75)

O som tem ainda uma outra aplicação para além de cativar os consumidores. Especialmente para as gerações X e Y¹⁰ o som é uma forma de identidade. A identidade de uma marca para estas gerações joga também com o som/música e desta maneira os consumidores poderão identificar-se com a marca ou não. Assim a música é um elo de ligação entre a identidade da marca e a identidade do consumidor.

Em Portugal não há ainda uma aplicação do som nas superfícies comerciais das marcas verdadeiramente original ou mesmo adequada aos públicos; por exemplo as lojas de roupas apenas põem músicas que estão na moda, e as vezes com um som desajustado, como é o caso da *Berska* , onde segundo o que experienciei, o som da música (que pretendia ser música ambiente) estava de tal maneira alto que não conseguia ouvir praticamente as pessoas á minha volta. A reação natural nestes casos é sair da loja pois a música com um som muito elevado em vez de criar uma experiência envolvente, leva a que haja um afastamento não só a nível físico da loja como também dá-se uma rejeição da marca na mente dos consumidores, como acabou por acontecer comigo.

Já nos EUA consegue-se no entanto encontrar uma utilização contrária, onde os sons são utilizados na recriação de um ambiente e atmosfera de compra verdadeiramente aliciante. Os exemplos mais ilustrativos são o caso da *Abercrombie & Fitch*¹¹ e da *Discovery Channel*.

Relativamente ao primeiro exemplo, a *Abercrombie & Fitch* utiliza de uma maneira astuta as tendências da música para apelar aos jovens que seguem as modas. Nesta loja a música

¹⁰ Geração X é o grupo de indivíduos nascido entre 1964 e 1980. Geração Y é o conjunto de indivíduos nascido entre 1981 e 1999.

¹¹ Abercrombie & Fitch é uma marca de roupa jovem com uma grande reputação nos EUA também associada a grandes escândalos devido ao seu posicionamento de marca e identidade.

reflete a identidade exata da marca bem como o seu posicionamento e vai ao encontro das preferências do seu público-alvo¹².

Quanto a *Discovery Channel*, a marca procurou utilizar os sons e música de uma maneira diferente do primeiro exemplo. Em certas zonas da loja introduziu sons; noutras sítios música e num terceiro espaço um combinado de música e vídeo. Assim os consumidores estavam de tal maneira envolvidos no espaço onde se encontravam que não se davam conta do tempo que passavam na loja e a observar os produtos.

The Discovery Channel has intelligently incorporated sound into its stores in such a way to tailor an engaging and personalized encounter as well as enhance its own brand identity with consistency. For example certain sections within the stores are demarcated not by partitions, but rather by amorphous sound zones.(...) This makes the experience of wandering through the stores a fun adventure. Shoppers don't know what kind of sounds or music will surprise them next, which encourages them to explore the entire store as opposed to one area of interest.(Gobe, 2009, p. 76)

Por fim deixamos ainda a ideia de que a utilização da música como ferramenta de publicidade de determinados produtos tem sido profundamente desenvolvida. As músicas variam conforme o produto e a época do ano e mais do que nos atrair para o consumo desses produtos, elas conseguem com sucesso levar-nos a decorar as letras sem que seja necessário muitas repetições, pois como já vimos com a música torna-se mais fácil para nós lembrar-mo-nos de determinadas informações.

2.3. O olfato

Um dos nossos mais fortes sentidos é sem dúvida nenhuma o olfato. Através dele conseguimos identificar alimentos (e se estes são frescos), materiais (o cheiro a madeira acabada de serrar é único) ou até estados do tempo (como por exemplo o cheiro a terra molhada que surge depois da chuva).As nossas mais fortes recordações mesmo as de infância estão associadas aos cheiros. (Gobe, 2009, p. 99)

¹² História da marca em anexo

Com a aplicação do olfato no marketing a marca pode também transmitir alguns valores. Por exemplo fazemos uma rápida associação do odor a madeira ou a couro à tradição e a um cenário rústico. O odor a um perfume forte ou a vinho ligamos a um ambiente cosmopolita e de sofisticação ou mesmo de luxo.¹³

O olfato adquire assim igual importância no marketing emocional pois é o sentido que mais rapidamente desencadeia memórias que temos armazenadas, como os bolos de casa da avó; o perfume que a mãe costumava usar; o cheiro a casa acabada de pintar. Estas são algumas das memórias mais fortes que o olfato poderá reavivar. “A whole array of studies reveal that odor has the potential to evoke our emotions with more potency than any other senses”(Gobe, 2009, p. 99). Assim este sentido poderá ser fundamental e estratégico para que se verifiquem mais vendas, cativando os consumidores, levando-os a estar mais tempo expostos a produtos de determinada marca e assim desencadeando processos psicológicos que levem à compra de determinado produto/serviço.(Consoli, 2010a)

Recently, marketing studios have noted that the olfaction is very important in purchasing decisions(...) Smells are a powerful media for their ability to imprint a long time in memory. For real estate agents, to show and sell apartments, are important the aromas of coffee or cake in the oven; these smells activate positive emotions related to concepts such as "childhood", "motherhood" and so on.(Consoli, 2010a, p. 5)

Robert A. Baron, professor de gestão na prestigiada universidade de Nova Iorque Renselaer Polytechnic Institute, explica resumidamente que as fragrâncias mais agradáveis são um dos elementos que deixam os consumidores envolvidos numa sensação de felicidade bem como os tornam temporariamente mais altruístas e de bom humor.

C.Knasco, uma investigadora sénior sócia na Monell Chemical Senses Center nos EUA concluiu da sua pesquisa que os consumidores estiveram mais tempo nas duas secções perfumadas da loja do que o resto das áreas onde não existia qualquer aroma. (Gobe, 2009, p. 101)

Susan Fournier expõe uma teoria interessante sobre o olfacto e a identidade. A autora e investigadora demonstra na sua pesquisa que as fragrâncias são por vezes utilizadas pelos

¹³ <http://chocoladesign.com/brandsense-experiências-sensoriais-e-branding> visualizado a 24/08/2015

consumidores para encontrarem e demarcarem a sua identidade identificando-se desta maneira com determinadas marcas. Para se perceber um pouco melhor esta ideia interessante mas complexa eis um exemplo de um case study de Fournier. (1998) Uma jovem chamada Vicki presta o seu testemunho quanto às marcas e a sua identidade:

Me, I have perfumes, that I have, like, different labels for them for when I want to wear them. They say different things about me. You know, like, I wear Opium, it is my night time seductive scent. And, my friendly everyday Vicki scent is Intimate Musk. And, I love Giorgio. It is one of the few scents that I wear and people come up to me and say “You smell good!” and when I tell them what I am wearing, they are like, “It doesn’t smell that way on me!” That is my all around “get noticed” scent. (Fournier, 1998, p. 357)

Fournier explica ainda na sua pesquisa¹⁴ que Vicki se relaciona de uma maneira próxima com marcas com uma imagem feminina. São estas marcas que a sustentam na sua busca pela sua própria identidade. Desta maneira e utilizando determinadas marcas, Vicki sente-se mais feminina pois é essa a imagem que as marcas transparecem (na perspetiva dela). Segundo Fournier, Vicky diz-se muitas vezes mais leal á característica atribuída ao produto de ser floral, do que ao produto ou marca em si mesmo.

Outras conclusões de estudos sobre o tema definem que os indivíduos que nasceram antes de 1930 associam odores naturais à sua infância, ao contrário dos consumidores mais jovens que têm presente na sua memória olfativa odores mais artificiais como o cheiro a plasticina. (Gobe, 2009, p. 102)

Pode-se daqui concluir que é possível e necessário selecionar os aromas indicados para cada tipo de público, analisando a sua idade, género e traços de personalidade para que lhes seja atribuído um odor específico, que ajude o público alvo a relaxar e a sentir-se à vontade numa determinada loja de uma marca¹⁵.

¹⁴ *Consumers and their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research, estudo em anexo*

¹⁵ “Unlike the smell coming from the product, the environmental aroma can influence reactions to any product sold in a store (...). According to Baker and Parasuraman (1994) individual characteristics such as age, income, gender and culture can be determinant of how people associate quality and atmospheric elements.”(Farias et al., 2014, p. 91)

Estes estudos já estão em desenvolvimento, maioritariamente nos EUA, podendo ser uma tendência futura nas lojas em Portugal.

2.4. O paladar

De todos os sentidos o paladar é aquele que menos nos parece óbvio de ser utilizado enquanto ferramenta do marketing emocional. Exceto para mostrar aos consumidores como é saboroso o último produto de uma determinada marca, como se pode utilizar o paladar como estratégia para ganhar alguma vantagem emocional?

Pensemos num ramo de negócio diferente do dos alimentos consumíveis no supermercado. No ramo da hotelaria, por exemplo, estará o paladar presente como estratégia emocional? Especialmente nos hotéis de melhor qualidade é comum encontrarmos rebuçados na recepção ou os famosos chocolates na beira do lençol cuidadosamente dobrado. Seria de esperar que não o fizessem ou que cobrassem por este pequeno extra. Afinal de contas acaba por ser um gasto secundário. No entanto é também visto como um agrado ao cliente. O que acontece é que o cliente quando vê aquela “cortesia” por parte do hotel, sente-se acarinhado, tem tendência a “simpatizar” com o hotel e especialmente com a marca. Assim terá presente que a cadeia de Hotéis *Tryp*, por exemplo, tem aquele agrado para com os clientes ou que o restaurante y tem aquela agradável simpatia no final (normalmente vem uma bandeja com rebuçados “a adoçar” a conta ou estão disponíveis no balcão de pagamento).

É interessante no entanto pensarmos no local onde se situam: junto com a bandeja da conta; na recepção ou no balcão de pagamento; ou na cama do quarto. Estes sítios são os que se podem tornar mais desconfortáveis para os consumidores ou que compensem a solidão de quem por exemplo pernoita num hotel em viagem de trabalho. Assim os rebuçados/chocolates não são utilizados ao acaso já que têm como função deixar o cliente mais á vontade com situações que poderão ser desconfortáveis tornando o espaço mais acolhedor e menos impessoal. Temos portanto presentes situações onde o paladar é utilizado

de modo a que desperte uma emoção positiva: carinho, atenção, cuidado, acolhimento, agradecimento.

Mas noutras áreas muito longe da restauração ou hotelaria como a joalheria ou a moda o paladar pode ser também usado nesse *branding* emocional.

Nestas duas situações por exemplo, chegando a lojas com marcas de renome como uma *Tiffany* no caso de Joalheria ou *Chanel* no caso da moda, os consumidores com mais poder e capacidade de compra são acolhidos com champanhe, ou uma outra bebida do seu agrado. Este cuidado com o bem-estar do consumidor, começando pelo agrado ao seu paladar mostra-nos que mesmo em ramos de negócio diferentes do da venda a retalho o apelo ao paladar é utilizado como uma ferramenta de marketing emocional sublinhando o requinte e a distinção ou personalização do atendimento. O champanhe aqui tem duas funções: agradar ao cliente e provocar uma ligação marca-cliente à qualidade e ao luxo através do paladar. Sensações como elegância, extrema atenção e hospitalidade, entre muitas outras, são algumas sensações que o gesto (através do qual por detrás está a marca) provoca no consumidor. Ao deixar o cliente com tão positivas sensações, a probabilidade de ele voltar à loja ou gastar mais do tinha planeado torna-se maior.

Estamos a falar de marcas que não estão acessíveis a todos nós. Falemos então de marcas e lojas que nos são mais acessíveis: eis o exemplo o *El-corte Inglés*. Poderá não nos presentear com taças de champanhe ou rebuçados mas pensemos bem onde se situam as suas *coffee shops*. Podemos vê-las perto das roupas e expositores, à distância de um pequeno corredor sem que esteja separado por compartimentos fechados. Desta maneira os consumidores poderão desfrutar de uma experiência de compra completa onde o paladar e a satisfação gustativa esteja também presente. A mesma situação se passa com as lojas americanas da marca *Nordstrom*¹⁶, que são hoje em dia um pouco como o *El-corte inglés*.

¹⁶ No entanto em comparação com a marca El-Corte Inglés, a Nordstrom não integra o sector retalhista de alimentação.

Barbara Erikson, former vice president of store design, explains that “When costumers are spending the amount of time they do in our stores, you need a place for them to sit down and relax, have a meal, have some coffee (Gobe, 2009, p. 88)

Pensemos ainda num evento que acontece também em Portugal, o *vogue's fashion night out*. Este evento foi criado para estimular a economia e para haver um contacto ainda mais próximo entre as marcas e os consumidores. Assim as lojas aderentes ficam abertas até mais tarde, para além do seu horário de fecho, onde estarão a oferecer todo o genero de brindes. Muitas lojas oferecem pipocas, champanhe, sumos e comidas. Algumas marcas aderentes a este evento preferem comunicar-se com os seus públicos através do paladar, como revela o Diário de Noticias relativamente ao evento de 2013.

Música, flutes de champanhe, cocktails, presentes, descontos, concursos, sessões de cabeleireiro e maquilhagem em plena rua prometem mais uma noite inesquecível para quem gosta de moda, multidões bonitas e alegres nas ruas e sobretudo para quem gosta de ...compras. (...) Os bares/quiosques e alguns hotéis da avenida da liberdade, Príncipe Real e largo Camões vão ter também animação especial com DJ's, embora muitas lojas também ofereçam petiscos e delicatessen como é o caso da Sacoor que vai ter por lá o chef Chakall a oferecer-nos as suas iguarias. (Diário de Noticias in http://www.dn.pt/inicio/artes/interior.aspx?content_id=3415322 ; visualizado a 24/08/2015)

Como se vê pela notícia ao se associar a *Sacoor* com as delícias do Chefe Chacal (Chefe gourmet e logo com distinção) , a marca utiliza o paladar, que é estimulado de modo a gerar *buzz* da marca durante o evento e desta maneira ter mais consumidores a aproximarem-se do seu espaço de venda.

A explicação de Gobe demonstra-o claramente: ”Shopping should be an event, and brands-well, brands should be a celebration. And what celebration would be complete without food?” (2009, p. 89) Estas ofertas e associações ao paladar com determinadas marcas fazem com que o consumidor desenvolva assim uma relação de interação com a marca: quer a nível emocional (a oferta de um rebuçado, chocolate ou flute de champanhe faz-nos sentir estimados, importantes e com valor para a marca), quer a nível social (em quase todas as culturas comer faz parte de um ritual social). “Food is a form of social exchange and is imputed with special meanings in many cultures” (Gobe, 2009, p. 91)

Um exemplo da maneira como o paladar nos desperta memórias positivas e portanto emoções fortes, pode ser agora visto através de uma interessante campanha que está em exibição na televisão da empresa *Rubis Gás*¹⁷. Nesta campanha pedem a um familiar ou pessoa próxima de um determinado indivíduo para que este cozinhe algo que lhes seja familiar ou importante. O indivíduo está normalmente longe da pessoa que cozinha o prato. O testemunho de cada um dos indivíduos ao saborear o prato da mãe ou namorada por exemplo, enquanto está afastado revela a emoção que o paladar pode trazer levando a que se recordem acontecimentos únicos e conseqüentemente muito emocionais.

2.5. O tato

O conhecimento que temos da realidade que nos rodeia resulta desde logo do que vemos ou do que, através da memória e da associação, o nosso cérebro confirma. Em relação a tudo aquilo que desconhecemos, temos tendência primeiro para olhar atentamente, tentando perceber o que é e para que serve e depois tocar-lhe para desta forma sabermos se magoa ou é inofensivo, se tem um toque macio, suave ou, se por outro lado é áspero e rijo. Para os invisuais o tato é portanto o seu primeiro sentido de contacto com o mundo.

It is the most essential of the five senses, and also the most immediate – consider the impact of a lover's gentle touch. (...) While most of the senses inform us of the world, it is most often touch that enables us to ultimately possess the world, to wrap our consciousness around it. (Gobe, 2009, p. 93)

Pensemos ainda numa das necessidades mais básicas do ser humano: o ato de dormir. Se não estivermos confortáveis nessa tão importante necessidade, dormimos pouco e não descansamos. O cérebro não descansa e o dia seguinte será cansativo e não conseguiremos tomar as melhores decisões. A roupa de cama por exemplo poderá ser nesse caso determinante no conforto, no repouso ou seja um exemplo da ação do tato de um modo indireto no nosso descanso. Se esses lençóis ou *edredons* nos proporcionarem uma sensação suave e macia ao toque, o nosso corpo reagirá de forma positiva ajudando a um sono

¹⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=IyI90yKjoJc> e <https://www.youtube.com/watch?v=pqMEoAwRPkM> acedidos e visualizados no dia 20.10.2015

reparador. Caso contrário a sensação desagradável ao toque poderá fazer com que não consigamos este estado de relaxe tão necessário ao nosso descanso. Eis um exemplo de como o nosso tato nos poderá influenciar o dia-a-dia e o nosso descanso diário.

Tendo em conta as diferentes culturas, também a necessidade e a importância do toque varia. Por exemplo na cultura indiana, todo o tipo de compras se baseia na visão e no toque em primeiro lugar e depois em todos os outros sentidos: é o toque e as cores fortes que levam a que o cliente se interesse ou não pelo produto, de modo a considerar a possibilidade de o comprar. Assim, sendo um dos sentidos mais importantes para a apreensão da realidade pelo ser humano face ao mundo que o rodeia, o tato, tem sido no entanto praticamente esquecido na sua totalidade pelas marcas face ao *branding*. Poderemos pensar em várias áreas de negócio diferentes onde, de um modo direto ou indireto, o tato poderá representar uma mais-valia na ligação emotiva do consumidor à marca.

Naturalmente que há produtos onde as características de resistência, flexibilidade ou leveza dos materiais são determinantes para a escolha e nesse caso o tato revela-se como é óbvio determinante na escolha.

Tenhamos em conta a compra de um automóvel: ao entrarmos num veículo com o objetivo de o conhecermos ou comprá-lo, a sensação do toque no volante; a pele ou o tecido dos assentos é das primeiras sensações que experienciamos e que nos permite fazer uma avaliação quase inconsciente da qualidade do carro e da possibilidade de compra. É precisamente a nível do tato que há um apelo quando olhamos para as mensagens publicitárias do ramo automóvel.

No ramo da moda, o tato e o toque nos materiais é determinante. Muitos dos materiais usados e mais apreciados na indústria da moda reconhecem-se primeiramente pelo toque. Um cachecol de cachemira ou um lenço de seda, por exemplo despertam sensações únicas e distintas a nível da suavidade e delicadeza do toque. Não se verificando mais nenhuma

característica que não a do toque para se diferenciar os materiais, resta-nos apenas a informação contida nas etiquetas.

Os Spas, onde o seu core business são precisamente os serviços baseados no tato, são outro exemplo de um negócio onde este sentido não só é fundamental como o efeito positivo do tato trabalhado de uma determinada maneira pelo massagista, permite associar a marca de Spas, de óleos ou cremes ao próprio estado em que se encontra depois dos serviços adquiridos.

Vejamos, por fim, o exemplo da marca *Sephora* (produtos de beleza), muito conhecida também em Portugal. A sua loja não só é um expositor dos seus produtos. Há sempre uma representante da marca que dá a possibilidade de experimentar os produtos, tocar na sua embalagem e até disfrutar da utilização dos produtos para recrear um novo visual cosmético. Desta maneira o cliente consumidor experimenta os produtos na sua e, percebendo a sua qualidade, terá mais aptidão para a compra (Gobe, 2009). Já quase todas as lojas de cosmética e perfumarias oferecem este tipo de serviços, pois percebem que algo importante de ser tocado como um creme de senhora; uma sombra de olhos ou um batom são decisivos na decisão da compra.

Sephora has built their retail success story on the touch, try, and play principle for cosmetics. Their stores are a fabulous example of what can happen when you give people the power to explore beauty products for themselves. Sherry Baker, Sephora's former head of marketing for the United States and Asia, says of their "free to roam, free to try" policy, "Frankly, we get longer shopping time when people are left alone". (Gobe, 2009, p. 94)

Caso aconteça ser-nos vedado o acesso ao toque de determinados produtos que se encontrem á venda dá-se a reação natural da desconfiança. Se determinado produto se encontra á venda e não pode ser tocado, inconscientemente não o vamos sentir como nosso, pois não o podemos segurar e desta maneira não o podemos possuir (Gobe, 2009). O consumidor não sabe se é fiável confiar apenas no que vê. É o que a proibição do toque poderá levar uma pessoa a pensar do produto e especialmente da credibilidade ou qualidade marca em questão.

Em suma o marketing sensorial começa agora a desenvolver-se aos poucos, em algumas lojas, como já foi exemplificado acima. No entanto a sua capacidade em atrair consumidores, criando uma experiência de compra personalizada e emocional é bem maior do que o que se encontra na atualidade nas lojas em Portugal, onde apenas domina o som (música) ou a visual e decoração da loja ou apresentação do produto. Não se vê ainda o que, por exemplo, já se vê nos EUA: a criação de uma experiência emocionalmente envolvente através dos sentidos.

No entanto os extremos são sempre desaconselháveis – deve haver sim uma tentativa de conciliar os sentidos numa experiência envolvente, no entanto e como vimos com o exemplo da música na loja de roupa *Berska*, um excesso de apelo aos sentidos poderá ter o efeito contrário á atração – e os consumidores poderão ser levados a sair da loja. (Gobe, 2009)

Em resumo,

O *branding* emocional assenta em grande parte na experiência sensorial. Esta aplicada ao *branding* emocional resulta da utilização dos diferentes sentidos de que o ser humano é dotado na comunicação das marcas com o público. Desta forma a evocação de memórias agradáveis ou a sentimentos positivos associados a uma vivência especial poderão levar o cliente a aceitar e gostar da marca de uma forma mais rápida e eficaz. Eis o exemplo da *Discovery Channel* que introduziu na sua loja em diferentes zonas, diferentes sons de animais ou ambientes. Ou as lojas da *Abercrombie & Fitch* que utilizavam determinados perfumes e músicas nas suas lojas recriando o típico ambiente juvenil que atraía o seu público-alvo numa relação profundamente emocional com a marca.

3. A importância do neuromarketing na estratégia do branding emocional

Este subcapítulo pretende explicar, a ligação do lado emocional ao lado cognitivo; a forma como as emoções são formadas bem como a base da sua constituição. Desta maneira ficamos a perceber um pouco melhor como funciona a emoção- uma das palavras-chave deste relatório de estágio pelas razões que adiante melhor se compreenderá.

É impossível saber com exatidão quando se começaram a desenvolver estudos neurológicos não só adaptados à psicologia mas também a outros ramos do saber. A verdade é que se deu um súbito e rápido interesse pelo desenvolvimento de métodos neurocientíficos que ajudam a compreender a alteração do comportamento humano. Desta ‘neurocultura’¹⁸, expressão utilizada por Javor, surgiu o interesse da influência na neuroeconomia e, associada a esta, no neuromarketing. (Javor, Koller, Lee, Chamberlain, & Ransmayr, 2013)

As origens do neuromarketing situam-se, no ano de 1890, aquando das conclusões da experiência do italiano Angelo Mosso, que demonstrou na sua pesquisa a existência de uma ligação entre a atividade emocional e a atividade física.(Ait Hammou, Galib, & Melloul, 2013).

Ait explica ainda que os consumidores compram produtos de acordo com a maneira como os seus cérebros visualizam os produtos e a dimensão com a qual eles se identificam a si mesmos com esses bens e como poderão harmonizar as suas vidas. O Neuromarketing intervém para ajudar os marketeers a perceberem a maneira como o cérebro humano vê as diferentes marcas e identifica os vários fatores que irão determinar a escolha.(Ait Hammou et al., 2013, p. 23)

Existem várias definições de Neuromarketing, muitas contraditórias em si mesmas.(Javor et al., 2013; Pop & Iorga, 2012) Uma das definições de Neuromarketing mais completa encontrada é de V. Sebastian: “Neuromarketing is an emerging interdisciplinary field, situated at the borderline between neuroscience, psychology and marketing; it focuses on assessing consumers’ cognitive and emotional responses to various marketing stimuli. (Sebastian, 2014, p. 1).”

¹⁸ O termo ‘neurocultura’ refere-se a novos ramos científicos que combinam a neurociência com outras ciências, artes ou humanidades. Podemos dar como exemplo o caso da neurofilosofia ou da neuroteologia.

O neuromarketing apoia-se assim em determinados métodos desenvolvidos e usados para estudar o comportamento do consumidor e os processos de tomada de decisão no ato da compra, para melhor compreender o fenómeno psicológico e emoções nas decisões de compra, bem como proporcionar uma melhor avaliação da eficácia do fenómeno do marketing como a publicidade, a concorrência dos consumidores ou o *product placement*, através da análise da neurobiologia respetiva. (Javor et al., 2013).

O teste de associações implícitas, é um método com o qual se pode medir a resposta do consumidor no momento em que o mesmo ouve o nome da marca. Foi demonstrada a utilidade deste método a nível da psicologia cognitiva bem como na pesquisa relativa a aspetos mais sociais. Esta abordagem complexa permite-nos captar a informação significativa relativa às respostas cognitivas e emocionais dos consumidores face ao estímulo do marketing.(Sebastian, 2014)

Existem ainda outras técnicas e métodos na neurociência e neuromarketing, como a magneto encefalografia ou a estimulação magnética-transcraniana mas que não têm, no entanto, grande utilidade em comparação com as técnicas atrás explicadas. (Sebastian, 2014) As áreas cerebrais mais interessantes face ao trabalho dos *marketeers* e que são analisadas com estas técnicas, são as áreas da atenção; emoção; memória e implicação pessoal.(Ait Hammou et al., 2013)

Percebemos a importância do neuromarketing sabendo que este poderá contribuir para a previsão do sucesso ou insucesso de um produto ou serviço. O filme *Avatar* por exemplo foi, um ano antes de ser lançado, alvo de estudos de neuromarketing e das suas técnicas, para prever as respostas dos consumidores ao lançamento do filme, mostrando que seria desejável que fosse produzido em 3 D.(Ait Hammou et al., 2013)

Lindstrom explica a importância do neuromarketing para o sucesso dos futuras novos produtos:

Só nos produtos de consumo, 52% de todas as marcas novas e 75% dos produtos individuais acabam por não ter sucesso. São números assustadores. Percebi que, através da neuroimagem, seríamos capazes de reduzir para zero o risco dos produtos e aumentar as

hipóteses de serem bem recebidos, apontando baterias na direção dos centros de recompensa do cérebro dos consumidores e descobrindo que estratégias de marketing e de publicidade eram mais estimulantes atrativas e memoráveis, assim como as mais aborrecidas, que funcionavam contra o produto, criavam ansiedade ou, ainda pior, eram facilmente esquecidas. Os estudos de mercado não iriam desaparecer, mas teriam de ser enquadrados na neurociência e adoptar uma nova abordagem.(2008, p. 29)

Antes do desenvolvimento das neurociências, a ideia de que o comportamento e o processo cognitivo estavam completamente desassociados do processo emocional era dominante. No entanto, no último século tem-se vindo a provar que existe de facto uma relação entre a emoção e a cognição/processo cognitivo. Vários artigos e as suas principais conclusões, mostram que o processo cognitivo e o processo emocional fazem os dois parte do mesmo plano do comportamento humano. (Pourtois, Notebaert, & Verguts, 2012). Esta relação entre os comportamentos e as emoções explica-se devido às interações que o lado emotivo e o lado cognitivo desenvolvem. (Harlé, Shenoy, & Paulus, 2013). Assim a neurociência do marketing evoluiu em função de testes e estudos neurocientíficos que foram feitos às emoções.

A neurociência emocional (Deak, 2011) está assim aliada ao neuromarketing e é instrumento fundamental para que se perceba como as emoções são formadas e como é possível manipulá-las (pelos *marketeers*).A neurociência emocional refere-se portanto, á base neural das emoções e as consequências nos processos sociais nos seres humanos e nos animais. (Deak, 2011) São estas emoções que afetarão as escolhas do consumidor, quer a nível do produto, quer a nível da marca, a um nível muito mais profundo do que o nível cognitivo.

Tal como confirmou George Loewenstein, um especialista em economia comportamental da Universidade Carnegie Mellon:“ A maior parte do cérebro é dominada por processos automáticos, não por pensamento deliberado. Muito daquilo que se passa no cérebro prende-se com as emoções, e não com os aspetos cognitivos (Lindström, 2008, p. 32)

A nossa personalidade e as nossas vivências dentro das quais se situam as sensações internas e externas produzem uma avaliação geral positiva ou negativa destas experiências e geram as reações emocionais. Estas reações emocionais são portanto divididas entre reações

emocionais automáticas e reações emocionais controladas.

As reações emocionais automáticas são desenvolvidas com base na avaliação do ambiente ao nosso redor bem como uma rápida avaliação das recompensas ou castigos que poderemos ter se tivermos determinada reação. Conseguimos detetar estas reações mais facilmente nas crianças pois estas ainda não têm o controlo sobre as suas emoções. Se por exemplo virmos uma criança chorar porque não lhe deram um rebuçado, esta é uma reação emocional automática. Estas reações ou processos são precisamente o culminar do que temos armazenado na nossa memória: das experiências, dos sentidos externos e internos e da sua avaliação final como sendo positiva ou negativa.

Para perceber um pouco melhor estas reações emocionais automáticas, tenhamos em conta a campanha do canal americano de televisão paga TNT.¹⁹ O evento baseia-se na disposição de um botão vermelho bem visível no meio de uma rua e uma placa a dizer para o pressionar para adicionar drama. As pessoas que circulam na rua parecem cautelosas e apreensivas relativamente a este facto mas depois de olharem para ambos lados (várias pessoas o fazem) e de terem a certeza que não dispõem de mais nenhuma informação que possam receber do meio à sua volta relativamente a esta situação, pressionam o tal botão numa tentativa de apreender mais alguma informação. Seguem-se uma série de acontecimentos dramáticos que envolvem ambulâncias, lutas, motas e tiros. A pessoa que pressionou o botão continua imóvel, até ao fim destes acontecimentos fugazes. Surge então o cartaz a identificar a empresa e a sua assinatura, que levará a que todos se apercebam do facto de ser uma campanha de rua, também chamado street marketing ou marketing de guerrilha. Este exemplo é dado para compreender que, no início do evento, todos os sujeitos que carregam no botão, fazem antes uma análise rápida da situação à sua volta, analisando as possibilidades de ser “castigado” ou “recompensado” por carregar no dito botão. A sua decisão é puramente baseada na sua reação emocional automática: enquanto umas sentem curiosidade outras sentem medo, e face à análise do ambiente circundante têm determinada reação.

Já as reações emocionais controladas são explicadas como sendo a ligação da emoção ao conhecimento semântico da mesma e a ação em conformidade. (Ochsner & Feldman Barrett, 2001). Por exemplo se nos sentimos furiosos e se nos perguntarem o que sentimos, a ligação

¹⁹ <https://www.youtube.com/watch?v=316AzLYfAzw> acessado no dia 20.10.2015

do que sentimos com o nome ‘fúria’ bem como as características de fúria, ou mesmo as coisas que a fúria nos leva a fazer, são conceitos e ligações feitos através das chamadas reações emocionais controladas. O próprio controlo do que as nossas emoções nos levam a fazer é o exemplo mais claro de uma reação emocional controlada, por exemplo sabemos que não podemos partir a loiça toda de casa com a nossa fúria porque senão não teríamos mais nenhuma, então em vez disso, para expressarmos a nossa fúria batemos com o punho na mesa ou andamos de um lado para o outro. Estas ações são assim reações às nossas emoções mas sempre tendo em conta o que se pode fazer ou não e as suas consequências.

Podemos portanto perceber que, quando conseguimos recriar um determinado ambiente; ou melhorar uma experiência de compra por exemplo, esta nossa ação poderá suscitar um efeito na nossa memória, que nos levará a uma boa retenção da marca e à criação de sentimentos positivos pela mesma, ou seja um envolvimento emocional positivo da marca.

Uma componente também importante do desenvolvimento das emoções é a chamada memória emocional. As memórias emocionais são mudanças duradouras no comportamento que surgem das experiências afetivas acumuladas. Deveremos ter em atenção que um estímulo afetivo/emocional tem quase sempre um impacto direto no processo de regulação de um organismo, através do fornecimento de alimento ou através da atribuição de sofrimento físico. No entanto, em várias situações o elemento emocional é logo percebido ou antecipado. Por exemplo, a memória emocional pode surgir de ver uma imagem horrível ou da receção de más notícias. (Headley & Paré, 2013)

Os estudos da memória emocional incluem tipicamente três fases. A aquisição, relativa ao momento em que os sujeitos são expostos às circunstâncias que deverão ser lembradas; a consolidação (2ª fase) onde a memória de uma experiência se fortalece e se torna menos sensível a interferência e esquecimento e a terceira fase chama-se recuperação ou expressão. Aqui o sujeito ou expressa explicitamente a recolha do estímulo emocional ou comporta-se de forma a antecipá-lo (ao estímulo emocional). (Headley & Paré, 2013)

A nível do marketing poderemos ver a importância da memória emocional integrada em determinadas marcas ou produtos. Existem produtos e marcas cujo significado só é adquirido se a sua memória emocional for invocada. Por exemplo as peças de joalharia da Pandora. A moda das pulseiras com várias contas com símbolos diferentes, foi algo muito

visto em Portugal há cerca de três anos atrás. O core business da Pandora era, na altura, precisamente a atribuição de um valor sentimental a um objeto representativo de uma memória emocional. Por exemplo se uma jovem acabasse a licenciatura poderia receber, para introduzir na sua pulseira, uma conta moldada em forma de livros amontoados com um mocho, símbolo da sabedoria. Este produto (a conta da pulseira) é produzido para que lhe seja atribuído um significado específico muitas vezes ao qual se acrescenta também uma memória emocional. Há portanto todo um envolvimento emocional criado á volta de mais do que um produto ou uma marca, à memória emocional em si mesma.

Sintetizemos pois algumas ideias importantes transmitidas ao longo de todo este capítulo: quando falamos em emoções temos sempre em conta um conceito subjetivo e incerto. Existem no entanto algumas ideias que devem ser tidas em conta para que desta maneira a experiência emocional a que o *branding* emocional se propõe seja intensificada e melhorada. Funções cerebrais como a atenção, memória e emoção podem ser analisadas com determinadas técnicas neurológicas utilizadas no neuromarketing. A utilização destas técnicas poderá ser utilizada com mais frequência inclusive para previsões relativamente à resposta dos consumidores a determinados produtos como o foi o caso do filme Avatar. As reações emocionais por nós vividas podem ser divididas em reações automáticas ou reações controladas. Percebemos que estas reações controladas possam ser mudadas com o controlo e disciplina certos, que nos podemos impor a nós mesmos. No entanto existem ainda as reações emocionais automáticas. São estas que devem ser mais profundamente estudadas e analisadas, para poderem ser usadas pela marca. Estas reações automáticas são muito mais espontâneas e conseqüentemente irão criar memórias positivas ou negativas muito mais vincadas. Lembremo-nos do exemplo da campanha da TNT e do botão que gerava drama. Por fim neste capítulo referimos ainda a memória emocional e a maneira como esta em três fases pode ser um poderoso elemento de conexão das emoções às marcas.

4. *Storytelling* – onde as emoções tomam contexto

O ato de contar histórias (*storytelling*) na sua versão mais pura começou desde o início dos tempos em que o conhecimento era ainda, na sua maioria passado por via oral. Era através das histórias que mitos e lendas foram transmitidos entre pessoas e comunidades e onde o conhecimento do mundo se manteve e se transmitiu. Numa companhia moderna este tipo de comunicação contínua, ainda que de maneira diferente. As histórias que circulam interna e externamente relativas à organização criam a cultura e valores da própria empresa. São todas estas histórias que definem quem nós somos, o que defendemos e pelo que trabalhamos. (Fog et al., 2010)

When a company's values are presented as a list of bullet points in the annual report, at executive meetings or in an image brochure, they become anonymous and irrelevant, speaking to the mind but not to the heart. When you tell a story, on the other hand, those terms come to life through powerful images and place your values in a more dynamic context. (Fog et al., 2010, p. 69)

Embora não nos apercebamos, muitas das informações que retemos e de que nos lembramos são, na verdade transmitidas através do modelo *storytelling* – ou seja têm a estrutura de uma história. Tomemos como exemplo a ideia americana do “American Dream” é uma história (generalizada) de que uma pessoa com dificuldades, sobretudo financeiras, ao trabalhar arduamente e se tiver capacidades nos Estados Unidos poderá rapidamente ser reconhecida e terá uma oportunidade de evoluir na carreira, passando a ter um melhor nível de vida. (Fog et al., 2010) Podemos ainda lembrar-nos das notícias que vemos todos os dias. Ainda que mais aprimoradas não passam de histórias. No entanto apenas algumas delas têm emoção; espelham o sentimento humano, pois nem todas as histórias obedecem ao plano do *storytelling*.²⁰

O *storytelling* é também uma ferramenta do marketing emocional, capaz de impulsionar a relação da marca com o consumidor. Esta técnica consiste portanto na elaboração de uma história simples, com o objetivo de conseguir passar rápida e facilmente uma mensagem importante e clara. (Fog et al., 2010). No entanto esta história ainda que simples terá que ter determinados componentes para que se torne num *storytelling* emotivo. Primeiramente teremos que ter um contexto para que a emoção surja. Depois as personagens terão que ser

²⁰ Em anexo a imagem relativa às componentes do storytelling.

bem definidas e a percepção da personagem do bem e a do mal terá que ser clara. Podemos ver muitos exemplos de *storytelling* quando somos confrontados com os anúncios a detergentes de limpeza (nos quais os personagens maus, normalmente a sujidade, são vencidos pelos heróis - o detergente da marca x), protecção de animais ou até produtos anti-insectos. A mensagem que se pretende passar é passada de forma quase subliminar, passando por apenas uma história entre heróis e vilões.

Desta maneira há um envolvimento emocional da marca através desta ferramenta de *branding*, pois o espetador ou consumidor de determinada marca quase que fica feliz por ter consigo o produto da marca *Cif* ou *Fairy*, por exemplo.

As personagens que são criadas numa história de marketing (*storytelling*) podem ser reais, como por exemplo o CEO da marca e podem ser criadas a partir de pessoas também reais²¹ (Gobe, 2009) , ou podem mesmo surgir sob a forma produtos da marca (como por exemplo a *Nike* - os sapatos *Nike* em muitas das suas narrativas publicitárias são o elemento que dá força ao herói da história). (Fog et al., 2010)

Assim como uma criança facilmente se lembra de uma história que lhe contaram, mais facilmente se consegue chegar aos consumidores utilizando *storytelling*. (Fog et al., 2010). As fábulas de La Fontaine, que todos recordamos como parte da nossa infância, acabavam sempre por transmitir valores, regras ou advertências para futuro. Com as organizações e marcas acontece um fenómeno semelhante: As histórias que estas contam e que são comunicadas aos consumidores tendem sempre a espelhar os valores dessa empresa, adquirindo desta maneira um contexto emocional e criando desta maneira e através das emoções uma ponte entre a empresa e o consumidor.

Estas histórias contadas pelas marcas sobre si mesmas são mais bem aceites pelos públicos, sem que estes pensem que seja publicidade, o que provoca uma aceitação muito maior. Através das histórias contadas, uma marca define uma posição perante algo, num caso mais geral perante a vida.(Fog et al., 2010)

²¹ Gobe conta que viu na capa de uma revista francesa histórias sobre o modo de vida pouco conveniente da princesa Stefanie do Mónaco. Percebendo que era esse espírito de irreverência que queria que a personagem da marca encarnasse, foi a inspiração de que precisou para encontrar a história que iria determinar a identidade da marca.

Tomando a *Timberland* como exemplo a sua posição poderá ser 'seja mais ativo'; pensemos igualmente no exemplo da marca de roupa *Desigual*, cuja posição perante a ditadura da moda começou por ser 'vestimos pessoas, não corpos'²². Começamos assim, a tentar também estabelecer posições perante a vida e perante determinados valores - uma jovem ativa, cosmopolita poderá identificar-se com marcas como *Sephora*; *Levis* ou *Zara*. As marcas tornam-se portanto uma maneira de mostrar á sociedade com que é que um indivíduo concorda ou o que defende. A posição perante tudo o que acontece na sociedade poderá reflectir-se nas marcas.

Lembremo-nos do que aconteceu há algum tempo a propósito do apuramento para o Mundial de 2014. Uma mensagem publicitária foi criada mostrando um boneco de pano vestido com as cores de Portugal (e com o número 7 representativo de Cristiano Ronaldo) amarrado a uma linha de comboio. Este anúncio da *Pepsi*, que torcia claramente pelos suecos acompanhava a imagem polémica com a frase "Vamos passar por cima de Portugal" em sueco. De imediato a campanha se tornou conhecida e até viral nas redes sociais. Muitos portugueses deixaram de aceitar beber *Pepsi* quando lhes explicavam que já não havia *Coca-Cola*. Surgiu inclusivamente uma notícia que explicava que devido a esta polémica a *TAP* estaria disposta a mudar o seu fornecedor, acabando com a distribuição da bebida a bordo.²³ Com este exemplo pretende-se ilustrar a maneira como a adesão ou a recusa de certas marcas poderá significar uma tomada de posição perante algo.

Esta ideia está inclusivamente presente nas novas formas de comunicação digital. Por exemplo os comentários que encontramos sobre um hotel no *Trip Advisor*, mais especificamente os negativos – são não mais que histórias em que o cenário e também personagem principal são as marcas (estejam elas representadas sob a forma de marcas ou seja sob a forma de representantes da marca).

Também a resposta que muitas vezes as marcas dão nas redes sociais quer no *Facebook* ou nos sites de avaliação pode-se tornar uma espécie de continuação do *Storytelling* iniciado. Já tem havido vários casos, com marcas como a *Vodafone*, *Samsung*, *Pepsi* etc, nos quais um cliente faz uma queixa de que foi mal atendido ou que o produto tinha algum defeito e não foi trocado, por exemplo, e que depois obtém resposta da marca a justificar-se, ou mesmo a

²² <http://mundodasmarcas.blogspot.pt/2014/01/desigual.html> visitado no dia 23-09-2015

²³ http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=3545831&seccao=Dinheiro%20Vivo visitado entre 23.09.2015 e 30.09.2015

pedir desculpas ao cliente e a emendar o erro. A relação de “amizade reatada” entre o cliente e marca pode ser resolvida devido ao *storytelling* da experiência do cliente face a marca.

As nossas escolhas de um modo geral, sejam elas relativas a pessoas com quem escolhemos conviver, ações tomadas numa determinada situação ou mesmo aos produtos que compramos e às marcas que escolhemos, são sempre pautadas pela nossa personalidade e pelos nossos valores. Assim as marcas consideradas fortes são aquelas que conseguem exteriorizar os valores que associam ao seu público-alvo. Por exemplo as consumidoras da *Chanel* têm como valores a elegância e a exclusividade, entre outros. A marca retrata precisamente esses valores: o requinte e o bom gosto exclusivo para quem se revê através da marca. Como Fog explica: " A pair of hiking boots from Timberland and a Kevlar jacket from The North Face, for example, signal an outdoorsy, active type."(2010, p. 20)

As empresas sentem necessidade em comunicar os seus valores, pretendendo assim destacar-se da concorrência. Esta carência dos mercados alia ao *branding* ao *storytelling*. (Fog et al., 2010, p. 23) O *storytelling* é ainda um elo de ligação emocional não só para com os consumidores da marca mas também para os trabalhadores da mesma. “Most simply, storytelling and branding come out of the same starting point: emotions and values. A strong brand builds on clearly defined values, while a good story communicates those values in a language easily understood by all.” (Fog et al., 2010, p. 23)

Esta técnica acaba por ser o conjunto de todos os valores e identidade de uma marca transmitidos através de uma forma simples e emocional.

Logicamente, a consistência é fundamental a nível de estratégia de uma marca. Uma história de uma marca tem de ser coesa para com a sua estratégia. Podemos verificar que existem também diferentes maneiras de associar o *storytelling* à marca. Por exemplo a *Nike* vale não só pela sua marca em si como pelos seus produtos. No entanto, por exemplo a *Procter & Gamble*, é uma marca que integra o *storytelling* não na sua marca, mas sim nos seus produtos, fazendo deles o foco da atenção e a personagem principal.

Para que uma marca se considere emotiva é necessário que ‘encarne’ uma personalidade. Essa personalidade que a marca reflete é que irá levar à criação de uma relação com os

consumidores. A personalidade da marca deverá refletir aspirações e desejos, como qualquer ser humano.

Fog explica esta realidade do *branding* emocional: “The difference lies in the story, because the story is what drives the bond between the company and the consumer. As human beings, we actively seek stories and experiences in our quest for a meaningful life.” (Fog et al., 2010, p. 23). Para que o *storytelling* fique coerente com a marca, a personagem principal da história teria que ter uma ligação profunda com a marca, simbolizar de algum modo a marca.

Como explica Gobe:

They²⁴ are about personalities that easily cross all the boundaries of media expression. These are “brand characters” that are less about rationality and order than they are about desire and cultural connection. They are personalities that show more than just a superficial façade – they indicate a pulsing heartbeat and a lot of imagination behind their logos. (2009, p. 144)

Cada marca carece de uma identidade. A identidade da marca é refletida a partir da sua personalidade. “If the identity of your brand is not well defined, you may have visibility, but no personality.” (Gobe, 2009, p. 160)

Esta personalidade é definida em grande parte das vezes, por histórias que refletem valores e posições ou seja uma cultura própria da marca. As histórias estão portanto, na base de tudo o que diga respeito à identidade da marca – algo fundamental no *branding*, especialmente no *branding* emocional. “We wanted to find an approach to branding that raised the bar on how far you go in connecting with a consumer on a personal level by creating verbal and visual stories around a brand through an illustrated script everyone wants to read and believe.” (Gobe, 2009, p. 149)

Através delas se constroem personalidades, através da personalidade de uma marca se vê a própria identidade da marca.

²⁴ Referindo-se a algumas identidades de marca nos sectores da web, moda e retalho.

The story I created with my team for Ann Taylor was the personalization of the fictitious “Ann”. (...) The story we built around the brand was so developed and realistic that people in the organization associated themselves in a very personal and emotional way with the independence, truthfulness, elegance, and approachability of the Ann Taylor character we created – even internalizing some of these perceived qualities. (Gobe, 2009, p. 158/159)

É portanto importante reter a importância do *storytelling* no contexto do *branding* emocional: Neste capítulo pretendemos refletir sobre o contexto das emoções, pois sabemos que as mesmas não poderão surgir se não houver uma origem que as desperte ou seja uma história. Assim a técnica do *storytelling* no marketing emocional tem a capacidade de criar uma história que evoque determinadas emoções, transmitindo ao mesmo tempo uma determinada mensagem importante de forma mais simples e eficaz, capaz de ser comunicada e percebida pelo público externo. Também esta técnica poderá levar a uma personalização da marca o que irá facilitar em muito a criação de uma relação emocional com a marca.

Ao longo de toda esta parte referente á literatura relacionada com o *branding* emocional, é importante compreender que o *branding* emocional tem-se vindo a assumir como ferramenta base para criar uma relação cada vez mais forte com os seus clientes. Assim com o *branding* emocional, já visto em prática nas campanhas de comunicação em representação de marcas como a marca de azeite *Galo*, a *Mercedes*, ou a *Rubi Gas*, a relação cliente marca torna-se mais forte e facilmente leva a uma fidelização face a marca. No entanto para que esta relação cliente marca tenha uma dimensão realmente emotiva, a marca tem que comunicar com o cliente, apelando-lhe aos seus sentimentos, que na maior parte das vezes são despertados através do *branding* sensorial, como vemos através de marcas como a *Discovery Channel* ou a *Abercrombie & Fitch*.

Para perceber como funcionam algumas dessas técnicas de *branding* emocional, foi necessário compreender como funciona a perceção sensorial nomeadamente a análise da importância de cada um dos sentidos na construção das emoções. Foi o que se fez. No entanto as emoções necessitam de ser contextualizadas para que possam de facto provocar uma reação no consumidor, que é afinal de contas precisamente o objetivo do *branding* emocional. Assim sendo e para que as emoções desencadeiem uma relação afetiva e uma identificação por essa via com a marca é necessário integrá-las num contexto e

consequentemente numa história. Essa história tem que ser pois uma boa história. Ou seja a narrativa tem que funcionar, tem que envolver o consumidor ou potencial consumidor e arrastá-lo por via das emoções que os seus sentidos lhe despertam para a criação de uma identificação e relacionamento afetivo com a marca normalmente através de um processo associativo desenvolvido pela memória. É portanto essencial no *branding* emocional um bom *storytelling*, assente num cuidado guião através do qual se pode contextualizar e dar relevo às emoções, ou seja se possa finalmente atingir o objetivo pretendido com o *branding* emocional: criar e fortalecer uma relação com o cliente através das emoções humanas.

Parte III – O *branding* emocional aplicado á campanha “de braços abertos”

1. História breve da *TAP*: uma perspetiva

Antes de se falar na empresa *TAP* Portugal, doravante referida apenas como *TAP*, é apresentada uma breve noção da história da companhia já que a sua história é também parte da história da aviação Portuguesa bem como também de alguns períodos mais conturbados da nossa história como país e de muitos motivos de orgulho nacional.

1.1. Entre 1945 e 1959

A *TAP* começou por ser criada em Março de 1945 operando então com os conhecidos aviões DC-3 Dakota²⁵. Os pilotos pioneiros destes aviões seriam denominados como sendo os *Onze de Inglaterra*, saídos da escola *British Overseas Airways Corporation (BOAC)*. É em 1946 que se dá o primeiro voo inaugural. O Comandante António Rodrigues Mano pilota o Dakota DC-3 numa viagem inaugural de Lisboa a Madrid que demorou cerca de duas horas e vinte minutos a ser completada. Este voo foi também acompanhado de um co-piloto, Eduardo Alexandre Viegas Ferreira de Almeida, bem como de onze convidados, um radiotelefonista, um mecânico de voo e um passageiro.

Envergando uma farda azul escura com gravata e bivaque, Maria de Lurdes Martins Owen tornou-se em 1946 na primeira assistente de bordo da *TAP* a trabalhar na chamada Linha Imperial. A tão reconhecida Linha Aérea Portuguesa começa a ser regular em 1947 com a rota Lisboa-Luanda-Lourenço Marques, tendo 12 escalas para pernoitar e reabastecer.

Em 1955 a inovação está de novo presente na *TAP*. Três novos aviões L-1049G Super Constellation vindos da Lockheed Aircraft Corporation, tomam conta da rota de África até agora levada a cabo pelos Dakota. Estes aviões foram batizados com o nome de exploradores portugueses: Vasco da Gama, Infante D. Henrique e Gago Coutinho. Essa

²⁵ Entretanto um destes DC-3 Dakota foi completamente restaurado e inaugurado como parte permanente do museu TAP, inserido no museu do ar, em Sintra, o que constituiu uma novidade quando falamos na história da TAP.

escolha é como se vê desde então uma homenagem às grandes figuras de Portugal ainda hoje presentes nos aviões da companhia que continuam a ostentar grandes figuras da história da navegação, poetas, artistas e até um futebolistas (Eusébio).Essa opção foi e é também uma opção de bandeira ou seja uma ligação à identidade nacional.

1.2. De 1960 a 1970

Em Julho de 1960 dá-se as primeiras revoltas no Congo. Uma imensidão de soldados congolezes começa a destruir, pilhar e roubar tudo o que vê e também o que era português. Milhares de colonos Portugueses residiam até então aí. Estas revoltas começam a propagar-se e também o alarme. A pouco e pouco a África Colonial irá ser descolonizada e milhares de Portugueses terão que ser evacuados sob risco de morte. Como é tão vivamente retratado no livro *Histórias com Asas – Memórias dos Pilotos da TAP nos tempos do Hélice*:

Na sua revolta desarvorada, magotes de soldados negros, a quem competiria defender a nova ordem, desencadearam um verdadeiro cataclismo. Insultando e humilhando os oficiais, desorganizaram as suas unidades e partiram em bandos, a saciarem-se de tudo o que lhes tinha sido vedado até então.(...) A brutalidade ciclópica anda à solta no Congo, espezinhando toda a réstia de dignidade humana.(Soares, 1992, p. 402)

Apesar de toda esta tragédia, é visível a expansão que se dá na *TAP* nesta altura. Não só é inaugurada uma nova linha, a linha Lisboa-Goa, via Beirute-Damasco-Carachi, como também são introduzidos na frota da *TAP* novos aviões a jato caravelle, batizados *Goa*, *Caravelle* e *Damão*. No entanto esta linha não durou muito tempo. Em 1961 a guarda avançada das forças armadas do governo Indiano avançou para a fronteira de Goa, uma das colónias portuguesas. “Na iminência da invasão, desencadeiam-se em Portugal ações de última hora. A *TAP* é envolvida no processo, promovendo sucessivos voos a Goa para transporte de apoios e evacuações de civis.” (Soares, 1992, p. 386).²⁶

Em 1967, a *TAP* era a 1ª companhia europeia a operar exclusivamente com aviões a jato.

²⁶ Citação de parte do relato da salvação dos refugiados portugueses da Índia em anexo

1.3. Entre 1970 e 1980

Apesar do ano de 1974 ter sido um ano conturbado na vida política Portuguesa nomeadamente com os acontecimentos que se iniciaram com a Revolução do 25 de Abril, a *TAP* não deixou de inovar: Integraram-se novas rotas (Porto Santo – Funchal – Lisboa – Frankfurt, Funchal – Londres e Funchal-Lisboa-Genebra-Zurique), novos serviços como o serviço computadorizado de reservas, load-control e check-in. A *TAP* inicia-se também num dos serviços que atualmente lhe dá mais receitas e prestígio: as revisões e reparações dos aviões (manutenção a terceiros). Em 1974 a companhia aérea já executa as grandes revisões completas dos reatores JT9-D que equipavam os Boeing 747. No fim da década de 70, mais linhas foram inauguradas (Funchal - Amesterdão, Funchal-Genebra, ambas via Lisboa, Porto-Caracas, Lisboa-Milão e Lisboa-Caracas).

Em 1979 dá-se a primeira alteração na imagem visual da companhia. Os aviões são pintados com o novo logótipo, os uniformes são redesenhados de acordo com a época e lojas de vendas da *TAP* são alteradas.

1.4. Entre 1980 e 1990

A *TAP* mostra-se atualizada e moderna perante os novos tempos no início dos anos 80. Esta época começou, para a *TAP*, com a viagem de João Paulo II no percurso Porto-Roma, em 1982, no Boeing 707 Fernão Magalhães.

Aquando da comemoração do 40º ano de vida, a *TAP* inaugura o seu museu ²⁷ Em 1987 a *TAP* encomenda novos aviões A310-300, pretendendo assim evitar escalas desnecessárias, tornando também as suas viagens transoceânicas mais confortáveis.

²⁷ Este passou a ser integrado no museu do Ar, pois o espaço expositivo que restava na Sede da TAP era reduzido.

Novos destinos são de novo lançados: Atenas, Munique, Viena e Toronto. Em 1988 entra ao serviço o 1º avião A310-300. Na recta final da década de 80, a *TAP* torna-se a primeira companhia aérea a estabelecer ligações terra-ar via satélite.

1.5. Entre 1990 e 2000

Em 1991, a companhia passa a sociedade anónima de capitais, maioritariamente públicos - *TAP*, SA. Três anos passados e são recebidos os novos primeiros A340-300 para o longo curso. Em 1995, no 50º aniversário da companhia é lançado o projeto *TAP* 2000 para modernização da companhia. Nesse projeto apostou-se já no ano seguinte numa renovação total da frota de médio curso com seis A320, substituindo os Boeing 737. No ano seguinte é lançado o site da *TAP*. Este seria o primeiro passo para fazer chegar toda a informação relativamente à *TAP* e aos seus serviços a um número muito maior de potenciais clientes.

A Expo 98 em Lisboa, um evento de dimensão internacional faz da *TAP* a transportadora oficial da Exposição Mundial Expo- 98 voando com a pintura da Exposição Mundial num dos seus B737-300.²⁸

1.6. De 2000 até á presente data (2015)

Em Março de 2003 foi aprovada a *TAP* SGPS com vista ao arranque do processo de privatização da companhia. Houve um reforço da presença *TAP online* com novos sites lançados em mercados específicos (Brasil e Espanha).

Passados dois anos, em 2005, ano em que celebra 60 anos, a *TAP* lança uma nova imagem institucional, abrangendo nova pintura dos aviões, novo logótipo e nova designação – *TAP* Air Portugal. Pouco depois desta evolução da apresentação da nova imagem, e num ano em que ganhou vários prémios internacionais, a companhia passa a integrar o conceituado grupo

²⁸ Em anexo II - banco de imagens

da *Star Alliance*. Na mesma linha de mudança e renovação, o Programa de *Passageiro Frequente* adquire nova designação: *Victoria*.

No mesmo panorama de mudança a nova revista de bordo - UP - é lançada em 2007, eleita nesse mesmo ano a melhor revista de bordo do mundo por diversas publicações especializadas em turismo e variedades. A *TAP* adquire também a PGA Portugal Airlines, reforçando a sua operação no sector intra-europeu.

Neste período é considerada, pela *Publituris*, a 10ª Companhia Aérea mais segura do mundo, a *Melhor Companhia Aérea* pelo 4º ano consecutivo e é eleita pelos WTA (*World Travel Award*), a *Companhia Aérea Líder Mundial* para a América do Sul. A 9 de Maio de 2007, a *TAP* anuncia a mudança do seu paradigma comercial com o lançamento da Campanha “Liberdade de Escolha - Um Voo, Cinco Formas de viajar”, que oferece maior flexibilidade e variedade de escolha, apostando na diferenciação de produto.

Em 2009 A *TAP* investe na eficiência energética e ambiental com a chegada do primeiro de seis novos modelos Airbus A320-214. Recebe também prémios na área da eficiência energética e ambiental como o Prémio “Planeta Terra”, atribuído pela UNESCO, por ser a primeira companhia aérea do mundo a lançar o programa de compensação de emissões de carbono da IATA.

No ano seguinte a *TAP* lança a sua página oficial no *Facebook* e o seu perfil oficial no *Twitter*, plataformas que se tornam novos canais de atendimento ao cliente, com uma equipa do Contact Center dedicada exclusivamente a responder a dúvidas e reclamações nestes meios. Desta maneira a presença da *TAP* junto dos seus clientes intensifica-se, começando a partir do ano seguinte a criar uma notoriedade renovada relativamente á sua marca. Será reconhecida em 2011 pelo *Socialbakers* como a nº 1 do top de marcas “*Socially Devoted*” em Portugal, sendo também eleita pelos WTA a *Companhia Aérea Líder Mundial* para África em 2011, reeleita a *Companhia Líder* para a América do Sul e também premiada pela revista *Global Traveller* dos EUA como *A Melhor companhia Aérea da Europa*.

Há dois anos atrás a Companhia venceu na Califórnia o prémio para melhor vídeo de segurança nos *Passenger Choice Awards* na APEX, uma das mais importantes feiras

mundiais na indústria da aviação. "De Braços Abertos" é o título do vídeo que tem como protagonistas verdadeiros passageiros da *TAP*. Adultos, crianças, portugueses, brasileiros, angolanos, moçambicanos... que dão as indicações de segurança necessárias aos passageiros que estão prestes a descolar. Para a produção do vídeo foi montado um cenário no Aeroporto de Lisboa. Quem por ali passava era convidado a gravar um take para o novo vídeo da *TAP*. Durante oito dias foram abordados mais de mil passageiros, resultando em 50 protagonistas que compõem o filme. O ano passado a *TAP* lançou 11 novas rotas para a Europa e América Latina, reforçando o seu posicionamento competitivo, e recebe novos aviões para reforçar esse crescimento. Em Dezembro, bate novo record, ultrapassando pela 1ª vez mais de 11 milhões de passageiros transportados.

No mesmo ano, volta a ser reconhecida pelos World Travel Awards como Companhia Aérea Europeia líder para a América do Sul e África.

1.7. *TAP* "de braços abertos" (2011-2012)

Em 2011 é lançado o tema "de Braços Abertos" que celebra a nova assinatura da *TAP*. A Portuguesa Mariza, o Angolano Paulo Flores e a Brasileira Roberta Sá juntam-se para dar voz à música que se assume como um "hino" à união das culturas lusófonas, ilustrando a proximidade e complementaridade entre estes três povos, que partilham língua, cultura e história. A estes artistas juntaram-se, em coro, alguns trabalhadores da *TAP*. Ainda em 2011, é criado o primeiro canal de TV interno da companhia – *TAP TV*.

Nos anos seguintes, a companhia continua a apostar nas novas tecnologias para alargar e melhorar as facilidades e serviços oferecidos aos Clientes: é lançada a primeira *app* gratuita da *TAP* e o serviço de mobile check-in. Em 2012 nascem as mascotes *Flip & Flap*, com um *site* dedicado aos mini-passageiros da *TAP*²⁹.

²⁹ <http://flipflap.flytap.com>

1.8. Iniciativas *TAP* 70 anos

Na comemoração dos 70 anos da *TAP*, em 2015, foram postas em prática uma série de iniciativas que visavam comemorar a vida da companhia, recordar os momentos de maiores triunfos e de maior importância e mesmo criar e promover um ambiente de nostalgia e orgulho pela história da transportadora aérea Portuguesa. Foram elas:

- Logótipo 70 anos
- Revista UP edição especial³⁰
- Vista Alegre e *TAP*
- Bolo de aniversário *TAP*
- Exposição “*TAP* – Portugal no ar”
- Exposição Dakota DC3
- *Safety Video*
- *TAP* Creative Lounge

Com a comemoração dos 70 anos da *TAP* e através destas inúmeras ações e eventos é utilizado o aniversário da companhia para manter vivas (interna e externamente) emoções positivas que o público (em particular os nacionais residentes e emigrantes) associa à *TAP*, bem como o orgulho e carinho que a maioria dos trabalhadores tem pela empresa, e ainda a ligação histórica da *TAP* a parte da história Portuguesa, a África, ao Brasil e à diáspora Portuguesa no mundo.

Relativamente à história da empresa atrás sucintamente apresentada existem alguns pontos que merecem ser retidos, pois ajudarão a perceber a questão central deste trabalho. Para além da óbvia inovação que tem acompanhado a *TAP* desde o início da sua atividade na aviação comercial, a *TAP* tem estado presente em alguns dos momentos mais significativos e emocionais para Portugal e para os Portugueses. Passando pela formação dos primeiros pilotos Portugueses no período pioneiro da aviação, pelas guerras de descolonização da Índia e África e Portuguesas e o papel nacional que tiveram no resgate dos refugiados das colónias portuguesas, até aos novos aviões modernos dos dias de hoje mais ocupados a

³⁰ <http://upmagazine-tap.com>, imagem da capa em anexo

melhorar a experiência do cliente dos voos de médio e longo curso, a aderir às mais recentes redes de comunicação como o *facebook*, *twitter* ou *instagram*, ou a lançar campanhas que projetem a imagem da companhia a um nível mais emocional e pessoal, a *TAP* continua presente, ao longo de 70 anos, como marca e como empresa com história na vida dos Portugueses.

2. Missão, valores e objetivos da *TAP*

Uma empresa, antes de criar qualquer campanha ou de fazer qualquer tipo de comunicação, deve saber qual é a sua missão no ambiente em que se integra, ou seja numa situação ideal qual seria o seu papel no mercado que disputa, no país e no mundo no caso de empresas com atividade internacional. Para se aproximar o mais possível desse desígnio há objetivos reais a serem traçados e todo o trabalho que a empresa faça, em qualquer um dos seus departamentos deverá ser em prol desses objetivos.

Assim a missão da *TAP* é clara:

“O transporte Aéreo da *TAP* tem por missão desenvolver atividade como companhia aérea internacional, constituindo-se como a melhor opção para quem usar os seus serviços de transporte de passageiros e carga, sendo uma entre as melhores empresas para se trabalhar, e conferindo aos seus investidores adequados níveis de rentabilidade”³¹

Como objetivo principal a companhia procura fazer uma gestão completa e rigorosa de recursos e equipamentos nas seguintes áreas: foco na rentabilidade de operações; comunicação com os clientes; realização de campanhas; foco permanente no serviço a bordo e política de fidelização.

³¹ In Relatório anual de Contas 2014 acedido em http://new.flytap.com/prjdir/flytap/mediaRep/editors/Contentimages/PDFs/Institucional/Relatorios/2014/2014/TAP_Relatorio_Anuar_2014_PT.pdf página 45 no dia 14.10.2015.

A *TAP* é uma marca que tem em si valores emocionais base como a familiaridade, a simpatia e a hospitalidade, valores estes fundamentais na arte de bem receber tão associada ao povo português.

Estes valores emocionais são vistos não só a nível externo, através dos seus serviços de transporte aéreo, mas também e principalmente é muito notado a nível interno por grande parte dos trabalhadores *TAP*. A Cultura que a empresa desenvolveu e que se baseia nos valores já descritos tem uma componente emocional muito destacada.

Como explica o CEO da *TAP*, Eng. Fernando Pinto:

A *TAP* é uma empresa feita de várias ações conjuntas e que têm que ser harmonicamente executadas. E executadas com dinamismo, paixão, emoção e vontade de fazer.³²

Com esta afirmação percebemos que toda a cultura e valores da *TAP* são assentes em emoção e paixão pelo trabalho feito. A emoção é assim “o motor” no centro da empresa e marca *TAP*. A importância na definição destes valores e cultura da companhia, bem como da sua missão, ajuda-nos a perceber os conceitos base necessários que irão dar origem à campanha e assinatura “de braços abertos”, a seguir analisada.

³² <https://www.youtube.com/watch?v=Z3s-9ds4Asg> min. 0.15-0.38 acedido no dia 19.10.2015

3. A comunicação e cultura internas na TAP

A campanha “de braços abertos” não só foi uma campanha de inovação na TAP que levou a uma consolidação da sua marca e personalidade como identidade portuguesa, como também levou a uma transformação da cultura e comunicação interna.

Segundo o relatório anual de 2011 da TAP³³ deu-se um esforço na tentativa de envolvimento do público interno nas campanhas de publicidade da TAP, uma iniciativa denominada *TAP Cast*.³⁴ Desta maneira houve um maior envolvimento dos trabalhadores na comunicação exterior da companhia, criando-se um elo de ligação emocional a nível interno.

Outra iniciativa que nos mostra esta relação emocional interna é a utilização de funcionários TAP das mais diferentes áreas, que explicam os valores TAP e a maneira como estes estão presentes no seu trabalho do dia-a-dia. Estas entrevistas foram compostas e adicionadas, criando um vídeo também colocado no *Youtube*.³⁵ Desta maneira, há não só uma recordação dos valores através dos quais a empresa se rege levando á memorização emocional, como também se atribui uma importância crescente aos trabalhadores da companhia. A estas iniciativas somaram-se outras, feitas pontualmente.

A TAP dispõe ainda de uma rede de televisão interna, a chamada *TAP TV*, que começou a passar os seus conteúdos a um nível mais dinâmico e interno a partir de 2013. Neste circuito encontram-se em circulação conteúdos sobre eventos que tiveram lugar no mês anterior, entre notícias que distinguem a TAP até eventos nos quais os trabalhadores ou as suas famílias participaram, todos estes conteúdos são vistos pelos trabalhadores da companhia. Alguns trabalhadores aparecem nas gravações, dando o seu testemunho do seu trabalho dentro da empresa e o que pensam dele.

33

http://new.flytap.com/prjdir/flytap/mediaRep/editors/Contentimages/INSTITUTIONAL/PDF/TAP/Relatorios/anual/2011/TAP_Relatorio_Anual_2011_PT_v3.pdf pagina 54 consultado no dia 19.10.2015.

³⁴ Como se pode ver no vídeo do youtube: https://www.youtube.com/watch?v=fsV_UiJDbUE acedido no dia 19.10.2015

³⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=Z3s-9ds4Asg> visto no dia 19.10.2015

Existe ainda um vídeo que transparece a emoção interna na qual a empresa se baseia. Este vídeo refere-se aos 70 anos da *TAP*, sendo passado no circuito interno. Existem vários momentos emotivos ao longo deste vídeo. O primeiro momento começa por mostrar duas pessoas idosas; uma senhora (legendada como sendo uma passageira da linha imperial) e um senhor (acompanhado da informação de que se trata de um Comandante do avião Dakota), e o senhor comandante a cumprimentar a cliente já com alguma idade. Este momento pretende personificar a história da *TAP*. Esta personificação leva a que o *storytelling* da história da *TAP* seja algo ainda mais humano e emotivo.

Num segundo momento, é mostrada uma senhora com a farda da *TAP* e de chapéu da farda na mão, descrevendo-a como sendo Supervisora de Cabine, parte da equipa *TAP* desde 1965. O chapéu que a senhora tem nas mãos é passado para uma jovem assistente de bordo, membro da *TAP* desde 2013. O momento em que o chapéu é passado pretende representar o passar de conhecimento adquirido, sendo que este “ritual” é intensificado na sua importância com a ampliação do ato de passar o chapéu. A imagem seguinte de ambas senhoras, uma ao lado da outra dá-nos uma imagem distinta e clara do passar das gerações e de que a inovação e modernização estão sempre presentes na companhia.

Num terceiro momento um pouco mais à frente no vídeo, duas famílias são apresentadas aos espectadores. A primeira com apenas três elementos: uma passageira e um passageiro lado a lado e uma criança ao meio, ambos acompanhados de malas e da informação de que são clientes *TAP* em todas as situações. A outra família, mais numerosa conta com sete membros: dois adultos, uma idosa, duas crianças e um jovem, mostrando desta maneira que a *TAP* engloba como públicos-alvo não só os adultos que queiram viajar mas também jovens e crianças são integrados e pensados pela *TAP* como possíveis clientes. Toda esta segunda família mostra, de alguma forma, o seu cartão fidelidade *Vitória* (passageiro frequente), fazendo referência aos programas de fidelização de que a *TAP* dispõe.

Por fim o último momento digno de ser mencionado pela sua carga emocional é a apresentação de uma bebé com um ano a brincar com uma miniatura de um avião da *TAP*.

A bebé apresentada como se chamando Alice tem já, segundo a legenda quarenta viagens feitas, sendo cliente *TAP* desde que nasceu. Esta imagem/momento da bebé a brincar com o avião *TAP* acompanhada da informação de que é efetivamente uma cliente *TAP* tem uma carga emocional igualmente grande quando comparado com todos os outros momentos, mostrando que a *TAP* é uma companhia que está presente desde o momento em que nascemos e que podemos contar com esta marca desde o início da nossa vida até ao fim, completando-se o ciclo da vida (e que nos remonta de novo às pessoas idosas inicialmente referidas).

Refletindo sobre algumas ideias deste capítulo, percebemos que a campanha de braços abertos teve um reflexo na comunicação e cultura da empresa, levando a uma transformação da mesma. Com algumas iniciativas de inclusão dos trabalhadores na comunicação da *TAP*, como o *TAP CAST*, os valores *TAP* e o testemunho do seu trabalho na *TAP TV*, a família *TAP* relaciona-se agora de um modo mais próximo, ajudando-se mutuamente nos obstáculos impostos pelo seu trabalho e comunicando de uma forma mais informal e familiar. O vídeo de comemoração aos 70 anos da *TAP* que passa pelo circuito interno de televisão revela igualmente uma enorme dimensão emocional fazendo a ponte entre o passado da companhia com o comandante e uma cliente da linha imperial; o presente representado pela ação de passar o chapéu de uma chefe de cabine sénior a uma jovem assistente de bordo e o futuro através da imagem de uma bebé, já cliente *TAP* e que, assim como a companhia, terá todo um futuro pela frente.

4. Campanha e assinatura “de braços abertos” - *branding* emocional na *TAP*

A campanha e assinatura “de braços abertos”, introduzida em 2011, levou não só a uma mudança de estratégia e redefinição da imagem da marca *TAP*, como inclusive levou a uma reorientação do seu posicionamento.

Assim num mundo cada vez mais multicultural, onde as fronteiras já não são um obstáculo, a marca *TAP* pretende destacar-se como sendo multicultural e envolvente assumindo um papel de ponte entre a Europa, África e Brasil. Não é por acaso que desde 2011 até 2015 se tem distinguido com vários prémios para melhor companhia europeia com ligações a África e melhor companhia europeia com ligações à América do Sul.

A *TAP* mostra-se assim com uma faceta da sua personalidade, onde as características portuguesas, africanas e brasileiras se juntam, uma vez que a história e língua comuns são já fatores de união cultural.

A criação de um hino composto pelas vozes de Mariza dos Reis Nunes, a reputada fadista portuguesa, a cantora brasileira Roberta Sá e o angolano Paulo Flores, transmitem a ideia de união cultural, da felicidade de viajar repetindo intercaladamente a expressão: “sabes que vou chegar de braços abertos” que deu origem á assinatura “viajar de braços abertos”. Cada verso que cada cantor canta transmite ideias associadas ao seu país de origem.³⁶ A música termina ainda com o coro dos trabalhadores da *TAP*, mostrando assim uma coesão interna visível.

Há uma importância acrescentada a este hino, pois ele privilegia através da música o sentido da audição e não apenas a comum visão, através do qual se fazem a maior parte dos anúncios comerciais. Desta maneira cria-se uma identidade audível que leva a um apelo face

³⁶ A letra do hino da *TAP* em anexo retirado de <http://letras.mus.br/mariza/1986689/>, consultado no dia 26.09.2015

às emoções. Este apelo também pode ser feito através da utilização de personalidades da música conhecidas, acrescentando a sensação de familiaridade. Quando o consumidor percebe que aquela voz lhe é familiar a sensação de algo novo que por vezes desagrade ao público é atenuada e reforça a noção de identidade e representação associadas à marca *TAP*. Ainda relativamente à composição instrumental utilizada, esta também se baseia numa mistura dos três tipos de música originários de Portugal, Angola e Brasil.

A nível visual, podemos constatar primeiramente que as personagens que fazem parte dos cartazes são na sua esmagadora maioria jovens. Desta maneira a marca mostra como dá importância aos jovens, fazendo deste grupo um dos públicos-alvo da comunicação da *TAP*.

Numa primeira fase os *outdoors* eram caracterizados por terem um jovem casal, ou um grupo de amigos jovens situados num ambiente fácil de localizar geograficamente e com um talão de bagagem a descer no canto superior esquerdo mostrando os destinos onde se localizavam as personagens (e desta maneira dando notícia das rotas e destinos para onde a *TAP* voa). Por fim o logótipo da *TAP* juntamente com a sua assinatura, contextualizando uma vez mais através da mensagem escrita o local onde a personagem se encontra.

Eis um exemplo da descrição feita:

0000 00 TP 0000 0 00 00 0000

Para:

MADRID	€37
<small>COMO DESTINO</small> TURIM	€47
PRAGA	€57

SÓ HÁ UMA MANEIRA DE VIVER
UM CONTINENTE DE EMOCÕES

PORTUGAL

The advertisement features a central photograph of a man and a woman embracing on a wooden walkway under a stone archway. The background shows a river and trees. The overall tone is romantic and evocative.

Num segundo momento relativo aos *outdoors* e anúncios de imprensa nota-se uma ligeira mudança. Embora mantenha a mesma assinatura e a mesma emoção por detrás das imagens, a nível visual há uma maior organização das informações. O público é levado a olhar para as imagens que caracterizam o destino (desta vez há uma combinação de duas imagens e não apenas uma reforçando ainda mais a ideia do destino anunciado) e para o destaque que o nome do destino bem como o respetivo preço têm aos olhos do espectador.

CASABLANCA €225
IDA E VOLTA

MARRAQUEXE €225
IDA E VOLTA

TÁNGER €225
IDA E VOLTA

MARROCOS. SINTA-SE BEM LONGE,
AQUI MESMO AO LADO.

TAP
TAP PORTUGAL

Há em ambos momentos uma presença de emoções que poderão ser adivinhadas através do *storytelling* que a imagem nos transmite. O espectador fica assim com alguma liberdade para imaginar como aquelas personagens se relacionam. Todos os exemplares de posters da *TAP* situam as personagens em tarefas comuns do dia-a-dia e que todos os públicos conhecem: estar com o companheiro/a; estar com amigos; comprar ou ver produtos numa loja, esquiar na neve, estar com a família na praia a jogar a bola etc, desta maneira o valor de familiaridade já visto anteriormente é mais facilmente transmitido aos consumidores, que o poderão associar á marca *TAP* de uma maneira mais eficaz.

A assinatura da *TAP* “de braços abertos” poderá ser considerada o elo de ligação entre todo o resto da campanha. Esta assinatura retracta toda a emoção que uma pessoa possa contar ao abrir os braços, normalmente com intenção de pedir um abraço, algo que normalmente se faz com algum tipo de emoções positivas associadas, mostrando assim a relevância emocional da assinatura. A presença do toque aquando de um abraço é uma das sensações menos utilizadas, no entanto com muito potencial, no *emotional branding*.

Considerando a imagem de alguém de braços abertos, poderemos ver que forma a imagem de um avião, o que torna a assinatura tão ideal a nível físico para uma companhia aérea. O gesto de abrir os braços procurando envolver a pessoa abraçada atribui ao sentido de abraçar uma vontade de hospitalidade e de carinho, valores transmitidos pela marca e empresa *TAP*. Sendo também uma assinatura tão clara, sem margem para erros, qualquer pessoa se poderá lembrar de algo tão simples, mesmo uma criança.

Em 2012 criou-se uma nova marca na sequência da campanha em análise: o FLIP FLAP ³⁷. Desta maneira a *TAP* abrange também as crianças como alvo de comunicação e marketing da *TAP*. Desta maneira a criança poderá associar, a *TAP* a uma experiência positiva e moldada a sua imagem, criando assim memórias emocionais que, ao serem reforçadas

37

http://new.flytap.com/prjdir/flytap/mediaRep/editors/Contentimages/PDFs/Institucional/Relatorios/TAP_Relatorio_Anuual_2012_PT-site2.pdf, página 54 consultado no dia 19.10.2015

poderão levar a hábitos de consumo imutáveis, como por exemplo a primeira escolha da companhia aérea ser a *TAP*.

Continuando com a filosofia e assinatura “de braços abertos”, em 2013 dá-se uma reinvenção das refeições a bordo dos voos de longo curso, procurando servir refeições saudáveis e inspiradas na cozinha tradicional portuguesa.³⁸ Desta maneira estamos na presença da utilização de sentidos como o paladar e o olfato para que haja uma estimulação dos sentidos, utilizando-os para associar a marca á cultura portuguesa e desta maneira, mais uma vez reforçando valores como a cultura portuguesa e a arte de bem receber que caracteriza o povo português, dando-se assim uma valiosa contribuição para o reforço da emoção no *branding* e gestão da marca *TAP*.

Flashmobs e Vídeos Virais

Para além dos meios tradicionais de comunicação nacional e internacional, utilizaram-se as redes sociais mais conhecidas como o *facebook*, *twitter*, *instagram* e em especial o *Youtube*, mostrando desta forma alguns *flashmobs* levados a cabo pela *TAP* durante a sua campanha “*de braços abertos*”.

Como se explica no relatório anual de 2012, disponível no site *TAP*³⁹:

As redes sociais representam o mais novo canal de comunicação que a *TAP* está a utilizar para interagir com os seus Clientes. Na base desta opção, está o imediatismo da ferramenta, a adesão de milhões de utilizadores, bem como a velocidade de propagação da informação.
(http://new.flyTAP.com/prjdir/flyTAP/mediaRep/editors/Contentimages/PDFs/Institucional/Relatorios/2014/TAP_Relatorio_Anual_2013_PT.pdf página 51)

38

http://new.flytap.com/prjdir/flytap/mediaRep/editors/Contentimages/PDFs/Institucional/Relatorios/2014/TAP_Relatorio_Anual_2013_PT.pdf página 51 acedido no dia 19.10.2014

39

http://new.flytap.com/prjdir/flytap/mediaRep/editors/Contentimages/PDFs/Institucional/Relatorios/TAP_Relatorio_Anual_2012_PT-site2.pdf, página 54 consultado no dia 19.10.2015

Estes eventos de *flashmobs* realizados maioritariamente nos aeroportos, despertam assim não só a atenção para a marca *TAP* e para a assinatura da companhia mas principalmente reforçando a emoção associada a marca. O fato destes *flashmobs* se fazerem com música, com uma coreografia preparada suprime as barreiras da língua que possam existir por exemplo nos aeroportos, despertando a emoção através da audição, visão e até tato (sendo que as danças são atividades físicas).

Foram encontrados dois *flashmobs* na plataforma *youtube*⁴⁰, integrados na campanha “*de braços abertos*”. No primeiro a situação passa-se no aeroporto internacional de Miami, realizado, segundo as informações do vídeo, no dia 7 de Junho de 2011, tendo como objetivo a celebração da nova rota Lisboa Miami. Neste aeroporto movimentado começamos por ver uma trabalhadora *TAP* devidamente fardada que começa a cantar o hino da *TAP* e que depois é acompanhada por mais dois colegas. Esta canção é depois acompanhada de uma coreografia executada por vários membros da tripulação *TAP* bem como outras pessoas vestidas casualmente.

No segundo *flashmob* a situação é diferente. Encontramo-nos desta vez num evento mais exclusivo. O Fórum *PANROTAS* é um dos eventos mais importantes para a indústria aérea no Brasil. Em 2011, aquando deste evento, o *flashmob* inicia-se com uma questão de um colaborador *TAP* Brasileiro que começa por se apresentar dizendo que vem da *TAP* de São Paulo. Nesse momento surgem outros colaboradores *TAP* do meio da plateia afirmando que também são colaboradores *TAP* de outros estados: Brasília, Salvador, Recife, Fortaleza, Belo Horizonte, Portalegre, entre outros que não são tão audíveis. No meio desta plateia uma outra colaboradora, que ainda não tinha falado levanta-se começando a cantar o hino *TAP* à qual se junta mais dois colaboradores em uníssono. A música é já neste momento acompanhada de piano e violino numa versão um pouco mais clássica e calma da canção. Este *flashmob* acaba por animar o público que acompanha a música batendo palmas. Sendo um evento de alguma formalidade não há qualquer coreografia a acompanhar o hino da *TAP*.

⁴⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=5qrQqec61Y> consultado no dia 15.10.2015 às 16.41 e <https://www.youtube.com/watch?v=pZ3uZEGdg-c> consultado no dia 15.04.2015 às 16.42

Desta maneira ambos *flashmobs* têm objetivos diferentes ainda que haja um em comum: despertar emoções. No entanto estas emoções são demonstradas de maneiras diferentes: Na primeira situação a coreografia leva a que haja espontaneidade e informalidade de comunicação, mostrando que a *TAP* é inovadora e, até certo ponto divertida. Relativamente ao segundo caso, por ser um evento seletivo e profissional há uma contenção relativamente à espontaneidade demonstrada no primeiro acontecimento. A música muda assim ligeiramente de tom, tornando-se mais contida e clássica, sem que no entanto haja qualquer mudança na sua letra ou melodia. Este segundo *flashmob* também chama a atenção para a *TAP* e para a sua assinatura e mote, no entanto o seu objetivo é apenas destacar a *TAP* e não enviar qualquer outra mensagem aos espectadores.

Em suma, relembramos que a campanha "de braços abertos" nasce com o objetivo de definir o posicionamento da marca *TAP*, levando-a para o conceito do multiculturalismo bem como aumentar a sua notoriedade enquanto companhia aérea. Desta forma a *TAP* pretende mostrar-se como ponte entre o povo Africano, Brasileiro e Português. Assim a campanha é, toda ela engendrada com base neste conceito multicultural, procurando ter um tom emocional. Este tom emocional é conseguido primeiramente através da canção criada por Mariza, Roberta Sá e Paulo Flores, sendo que os cantores representam Portugal, Brasil e África respetivamente. A assinatura reflete igualmente essa emoção com a frase "de braços abertos". Esta assinatura apela assim aos valores da familiaridade e hospitalidade, os quais fazem parte dos valores *TAP*. A publicidade escrita, apela não só às emoções como também às experiências, sendo que as personagens são quase sempre pessoas jovens, sendo raro encontrar uma imagem de pessoas idosas. Por fim e de maneira a criar notoriedade e envolvimento da marca foram postos em prática *flashmobs*, que deram origem a vídeos virais, aumentando assim o *awareness* da marca relativamente ao seu público-alvo.

Conclusões

O *branding* emocional tem vindo, nos últimos 50 anos, a ser percebido, desenvolvido e estudado, com o objetivo de estabelecer uma relação emocional com o cliente ou consumidor cada vez mais forte. O trabalho da dimensão emocional da marca recorre assim a todos os elementos que sensibilizem o público a um nível pessoal para que desta maneira haja mais do que um gosto pelo produto a unir cliente e marca; haja uma ligação. Desta maneira os profissionais do marketing têm vindo a perceber que os cinco sentidos do ser humano foram, até agora, parcialmente subvalorizados. O olfato, tato, paladar e a audição podem ter um efeito tão ou mais poderoso do que a tão valorizada visão. Ao encontrar o equilíbrio entre toda uma experiência sensorial, não só a experiência de compra poderá ser diferente, como a imagem que a marca “imprime” nos consumidores poderá ser profundamente alterada e melhorada.

O sucesso da inclusão de uma experiência sensorial total e equilibrada no *branding* de uma marca é assim explicado com a importância que a memória emocional, responsável pelas reações emocionais que temos e podemos ter. Embora saibamos que podemos controlar as nossas emoções, devemos ter também em mente que as reações emocionais automáticas são espontâneas e consequentemente as mais importantes de serem estudadas pelo neuromarketing. No entanto por muito que o nosso cérebro conheça e queira reproduzir as emoções, estas têm que ser contextualizadas, ainda que no nosso imaginário, para que possam surtir efeito. Assim a criação de uma história na busca da contextualização das emoções não só ajuda a que estas atinjam o seu potencial, como também nos dá uma maior facilidade na comunicação de uma mensagem de uma forma clara e simples. Também a personificação da marca, que na maioria das vezes se dá com a técnica de *storytelling*, ajuda a percepção da marca pelos consumidores como sendo algo passível de criar uma relação emocional, tornando a criação e fortificação da relação menos complicada e estranha.

Tendo em conta a companhia aérea *TAP*, a mesma tem revelado ser uma marca com uma base emocional sólida. Não só durante todo o seu passado tem apoiado os portugueses numa vertente pessoal e emocional grande (lembremo-nos do facto de a *TAP* estar presente e integrada nas missões de salvamento e resgate dos refugiados das colónias portuguesas), como tem desenvolvido ao longo desta época pós 25 de Abril todo um conjunto de iniciativas e objetivos com vista a desenvolver e incentivar a inovação, mantendo-se a par dos novos tempos e novidades, procurando em último caso melhorar e expandir a experiência do consumidor no que respeita a viajar pelo mundo.

Com o objetivo de melhorar a notoriedade da companhia em especial no Brasil e em África bem como de fortalecer os laços já vinculados com o povo português, a *TAP* lança uma campanha claramente num tom emocional com uma nova assinatura: “de braços abertos”. Esta campanha irá assim funcionar na sua totalidade em volta deste conceito que nos leva a outros dois conceitos por associação e que fazem parte dos valores da *TAP* bem como a sua cultura interna: o conceito de familiaridade e hospitalidade. A cultura interna da companhia torna-se assim muito mais profunda emocionalmente, devido a iniciativas de inclusão dos trabalhadores na comunicação interna e externa da *TAP*, dando-lhes uma voz e uma oportunidade de falarem.

Bibliografia

- Agostinho, P. F. L. (2013). Marketing de Experiências Marketing de Experiências Comunicar Emoções e Sensações através de Experiências, 18–33. Retrieved from <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/22668>
- Ait Hammou, K., Galib, M. H., & Melloul, J. (2013). The Contributions of Neuromarketing in Marketing Research. *Journal of Management Research*, 5, 20. doi:10.5296/jmr.v5i4.4023
- Antunes, J., & Rita, P. (2008). Uma análise conceptual. *Revista Portuguesa E Brasileira de Gestão*, (Abril / Junho), 36–46.
- Brito, C. (2010). Uma abordagem relacional ao valor da marca. *Revista Portuguesa E Brasileira de Gestão*, 9(nº 1-2), 49–63. Retrieved from http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S1645-44642010000100006&script=sci_abstract
- Brum, A. de M. (2010). *Endomarketing de A a Z*. (M. Machado, Ed.) (3rd ed.). São Paulo: Integrare Editora.
- Consoli, D. (2010a). A New Concept of Marketing: The Emotional Marketing, 1(1).
- Consoli, D. (2010b). A new concept of marketing: The emotional marketing. *Broad Research in Accounting, Negotiation, and Distribution*, 1(1), 52–59. Retrieved from <http://econpapers.repec.org/RePEc:bra:journl:v:1:y:2010:i:1:p:52-59>
- Deak, A. (2011). Brain and emotion: Cognitive neuroscience of emotions. *Review of Psychology*, 18(2), 71–80.
- Farias, S. A. de, Aguiar, E. C., & Melo, F. V. S. (2014). Store Atmospherics and Experiential Marketing: A Conceptual Framework and Research Propositions for An Extraordinary Customer Experience. *International Business Research*, 7(2), 87–99. doi:10.5539/ibr.v7n2p87
- Fog, K., Budtz, C., & Blanchette, P. M.-S. (2010). *Storytelling-Branding in practice*. (Springer, Ed.) (2ª Edição.).
- Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands : Developing Relationship Theory in Consumer Research, 24(March), 343–373.
- Gobe, M. (2009). *Emotional branding: the new paradigm for connecting brands to people*. Skyhorse Publishing, inc (reviewed e.). New York: Allworth Press. Retrieved from http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=ty0B12ZYsZMC&oi=fnd&pg=PR5&dq=emotion+brands&ots=WXoLo6mQbl&sig=UTFT7-hl_1mPQjWWVSESxkJL9Zw

- Harlé, K. M., Shenoy, P., & Paulus, M. P. (2013). The influence of emotions on cognitive control: feelings and beliefs-where do they meet? *Frontiers in Human Neuroscience*, 7(September), 16. doi:10.3389/fnhum.2013.00508
- Headley, D. B., & Paré, D. (2013). In sync: gamma oscillations and emotional memory. *Frontiers in Behavioral Neuroscience*, 7(November), 170. doi:10.3389/fnbeh.2013.00170
- Javor, A., Koller, M., Lee, N., Chamberlain, L., & Ransmayr, G. (2013). Neuromarketing and consumer neuroscience: contributions to neurology. *BMC Neurology*, 13, 13. doi:10.1186/1471-2377-13-13
- Ketchen Jr., D., & Bergh, D. (2004). *Research methodology in strategy and management*. (D. Ketchen Jr. & D. Bergh, Eds.) (1st ed.). Oxford: Elsevier.
- Lindström, M. (2008). *Buy ology. Truth and lies about why we buy* (Maio 2014.). Nova Iorque: Gestão Plus Edições.
- Ochsner, K. N., & Feldman Barrett, L. (2001). A Multiprocess Perspective on the Neuroscience of Emotion. In T. Mayne & G. Bonnano (Eds.), *Emotions: Current Issues and Future Directions* (p. 68). New York: Guilford Press. Retrieved from http://psych.stanford.edu/~ochsner/pdf/Ochsner_multiprocess_ERG.pdf
- Pop, N. A., & Iorga, A. M. (2012). A New Challenge for Contemporary Marketing – Neuromarketing. *Management & Marketing*, 7, 631–644.
- Pourtois, G., Notebaert, W., & Verguts, T. (2012). Cognitive and affective control. *Frontiers in Psychology*, 3(o cérebro e as emoções - teorias), 2. doi:10.3389/fpsyg.2012.00477
- Sebastian, V. (2014). Neuromarketing and Evaluation of Cognitive and Emotional Responses of Consumers to Marketing Stimuli. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 127(neuromarketing), 753–757. doi:10.1016/j.sbspro.2014.03.349
- Soares, A. J. da S. (1992). *Histórias com asas*. (C. dos P. da A. C.- COOPAC, Ed.) (1ª ed.). Rio Maior.
- <http://chocoladesign.com/brandsense-experiências-sensoriais-e-branding> visitado a 1.09.2015
- <http://chocoladesign.com/brandsense-experiências-sensoriais-e-branding> visitado a 16.09.2015
- <http://digitalprimews.com/a-importancia-das-cores-em-uma-marca/> visitado a 2.09.2015
- <http://digitalprimews.com/a-importancia-das-cores-em-uma-marca/> visitado a 17.09.2015
- <http://mundodasmarcas.blogspot.pt/2014/01/desigual.html> visitado no dia 23-09-20

<http://portalintercom.org.br/anais/sudeste2013/resumos/R38-0514-1.pdf> visitado a 1.09.2015

<http://portalintercom.org.br/anais/sudeste2013/resumos/R38-0514-1.pdf> visitado a 14.09.2015

<http://site.dotstore.com.br/loja-virtual/ux-a-experiencia-do-usuario-levada-ao-seu-nivel-maximo-2/> visitado a 24.09.2015

<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,importancia-do-marketing-sensorial-nas-relacoes-de-consumo,52745.html> visitado a 1.09.2015

<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,importancia-do-marketing-sensorial-nas-relacoes-de-consumo,52745.html> visitado a 17.09.2015

http://www.dn.pt/desporto/interior.aspx?content_id=3620868; visitado a 24.09.2015

http://www.dn.pt/desporto/selecao/interior.aspx?content_id=3541645; visitado a 24.09.2015

http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=3545831&seccao=Dinheiro%20Vivo; visitado a 24.09.2015

<http://www.ideiademarketing.com.br/2011/11/13/brand-sense-os-5-sentidos-para-sua-marca/> visitado a 1.09.2015

<http://www.ideiademarketing.com.br/2011/11/13/brand-sense-os-5-sentidos-para-sua-marca/> visitado a 16.09.2015

<http://www.ideiademarketing.com.br/2012/03/23/qual-e-a-textura-da-sua-marca-brandsense-viii/> visitado a 27.08.2015

<http://www.ideiademarketing.com.br/2012/03/23/qual-e-a-textura-da-sua-marca-brandsense-viii/> visitado a 14.09.2015

<http://www.portal-administracao.com/2014/01/marketing-sensorial-de-experiencias.html> visitado a 1.09.2015

<http://www.portal-administracao.com/2014/01/marketing-sensorial-de-experiencias.html> visitado a 16.09.2015

<http://www.youongroup.com/pt/move/marketing-emocional/3-116/> visitado a 1.09.2015

<http://www.youongroup.com/pt/move/marketing-emocional/3-116/> visitado a 17.09.2015

http://new.flyTAP.com/prjdir/flyTAP/mediaRep/editors/Contentimages/PDFs/Institucional/Relatorios/2014/2014/TAP_Relatorio_Anual_2014_PT.pdf acedido no dia 14.10.2015 às 16.04.

Anexos I – Informações e Notícias

Índice	Página
A. Comunicado de Imprensa – Reputação da TAP.....	77
B. Iniciativas TAP 70 anos.....	79
C.História e apresentação da empresa Abercrombie & Fitch.....	82
D. Citação relativa a descrição da evacuação de portugueses na Índia.....	97
E. Estudo de Susan Fournier “Consumers and their brands”	99
F. Relatório Anual da TAP 2014	131
G. Letra do hino da TAP “De braços abertos”.....	137
H.Relatório Anual da TAP de 2012	140
I.Relatório Anual da TAP de 2013	143
J. Relatório Anual a TAP de 2011	146
K. Testemunho de uma profissional do Marketing TAP	150

COMUNICADO DE IMPRENSA



TAP É A COMPANHIA AÉREA COM MELHOR REPUTAÇÃO EM PORTUGAL

Distinção atribuída pelo Reputation Institute em resultado do *Portugal RepTrak Pulse - Companies and Brands*

A TAP foi considerada a “Companhia Aérea com Melhor Reputação em Portugal”, na edição de 2014 do Estudo *Portugal Rep Trak Pulse – Companies and Brands*, da responsabilidade do *Reputation Institute*. O estudo foi conduzido em 33 países diferentes em todo o mundo, auscultando mais de 115 mil consumidores, os quais fizeram as suas escolhas elegendo as mais importantes companhias nos respectivos países.




No caso de Portugal, a TAP destaca-se como a companhia aérea com a melhor reputação, integrando o TOP 20 de empresas, à frente de todas as companhias internacionais que operam em Lisboa, reafirmando-se como a marca preferida dos portugueses no seu sector de atividade.

A boa reputação das marcas e empresas é decisiva para os consumidores, com 73 por cento destes a recomendar e assumir ter intenção de aquisição de produtos e serviços das empresas no TOP 10 das mais reputadas. Este *ranking* de marcas e empresas com melhor reputação assume também especial relevância junto dos investidores, entre os quais 52 por cento assinalam estar na disposição de investir no grupo das 10 companhias mais reputadas.

Mais informações em <http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/reptrak-in-countries>

Acerca da TAP Portugal

A TAP Portugal é a companhia aérea Portuguesa líder de mercado e membro da Star Alliance, a maior aliança verdadeiramente global do mundo, desde 14 Março de 2005. A operar desde 1945, tem o seu Hub em Lisboa, plataforma privilegiada de acesso na Europa, na encruzilhada com África, América do Norte e do Sul. A Rede da TAP, líder na operação entre a Europa e o Brasil, cobre actualmente 77 destinos em 34 países a nível mundial, tendo a companhia anunciado a abertura de 11 novos destinos na Europa e América do Sul ao longo deste ano. Operando em média mais de 2.250 voos por semana, a TAP dispõe de uma moderna frota de 55

aviões de fabrico Airbus, mais 16 ao serviço da PGA, sua companhia regional, totalizando 71 aeronaves. Prosseguindo uma orientação prioritariamente direcionada para o Cliente, a TAP investe continuamente em inovação e na utilização das Novas Tecnologias, oferecendo um produto e serviços de elevada qualidade, segurança e fiabilidade. Eleita a Companhia Aérea Líder Mundial para África em 2011 e 2012, pelos WTA, World Travel Awards, detém também o título de Companhia Aérea Líder Mundial para a América do Sul em 2009, 2010, 2011 e novamente em 2012. Eleita pela revista britânica Business Destinations como a Companhia Aérea com melhor Classe Executiva – América do Sul em 2013, foi também eleita a Melhor Companhia Aérea na Europa em 2011, 2012 e 2013, pela prestigiada revista “Global Traveller” dos EUA, e foi distinguida pela UNESCO e pela International Union of Geological Sciences com o Prémio Planeta Terra IYPE 2010, na categoria Produto Sustentável Mais Inovador. Considerada a Melhor Companhia Aérea pela revista “Condé Nast Traveller” em 2010, foi também eleita a Melhor Empresa Portuguesa na área do Turismo em 2011. **Para mais informação, veja o site www.flyTAP.com e siga a TAP online:**   

Lisboa, 27 de maio de 2014

Ref. 52/14

    flytap.com

**COMUNICAÇÃO E
RELAÇÕES PÚBLICAS**

A STAR ALLIANCE MEMBER 

E-mail: gcrp@TAP.pt - Tel.: 21 841 601 7 - Fax: 21 841 588 1

B. Iniciativas *TAP*:

Revista UP edição especial⁴¹:

Uma edição especial da revista UP foi criada e lançada aquando do aniversário da *TAP* para que todos os seus clientes pudessem lembrar os momentos mais marcantes da *TAP* bem como trazer algumas novidades sobre os novos serviços e prémios da *TAP*. Em todas as revistas *TAP* no geral, e nesta edição em concreto, há uma partilha do sucesso de portugueses e de Portugal, e dos vários pedaços de cultura portuguesa existentes no mundo. Nesta revista procura-se inclusive mostrar alguns dos hotéis de renome que se situem em Portugal, um dos mais referidos, o *Vila Galé*. Aldeias, tradições, peças de joalheria ou praias portuguesas são alguns dos assuntos que esta revista mostra e explica, tendo ao longo de toda a revista uma tradução em inglês de tudo o que é escrito em Português. Desta maneira este bocadinho de Portugal é transportado pela *TAP*, não só chegando aos Portugueses saudosos do seu país como também a todos os estrangeiros que viajam na companhia portuguesa.

Logótipo 70 anos :

Um novo logótipo próprio dos 70 anos da *TAP* foi desenvolvido para assinalar devidamente o acontecimento.⁴² Este logótipo será utilizado não só para assinalar o resto das iniciativas *TAP* 70 anos mas também durante o resto do ano para que a idade que a empresa tem seja lembrada bem como a história que ela contém. Neste caso o objetivo não será mostrar que a *TAP* tem 70 anos e portanto seja considerada uma marca antiga, mas sim gerar orgulho por esta companhia e marca continuar viva e ser especial.

Vista Alegre e TAP:

Outra iniciativa tida com a participação da *Vista Alegre*, foi a criação de um prato de *Vista Alegre* relativo aos 70 anos da *TAP*. Sendo a *Vista Alegre* uma das marcas mais associadas a

⁴¹ <http://upmagazine-tap.com>

⁴² Em anexo II - banco de imagens

Portugal e tendo em conta o longo historial de parcerias feitas entre a *Vista Alegre* e a *TAP*, de novo surge a oportunidade de ambas empresas cooperarem para a comemoração da importante data de festejo para a *TAP*. A *Vista Alegre* cria assim um prato relativo ao aniversário da companhia aérea.

Bolo de aniversário *TAP*:

Sendo uma data comemorativa, fará sentido ser criado um bolo. O concurso de *cake design* foi lançado pela *TAP* a todos os pasteleiros amadores e fãs da marca que quisessem participar nesta iniciativa. O objetivo seria criar um bolo imaginativo para ser escolhido como o bolo dos 70 anos da *TAP*. As votações foram feitas ao longo de duas semanas, tendo o júri avaliado cada bolo individualmente. Este passatempo permite não só que o bolo escolhido apareça nas comemorações do aniversário da companhia como também foi servida uma versão miniatura desse bolo a todos os passageiros que viajaram com a *TAP* no dia do seu aniversário – 14 de Março – á partida de Lisboa e Porto.

Exposição Dakota DC3⁴³:

Foi inaugurada uma exposição para mostrar a restauração do antigo avião Dakota, dos primeiros a integrar a frota da *TAP*. Este trabalho de restauração foi levado a cabo por um grupo de voluntários, por dois anos. O grupo, composto na sua maioria por mecânicos ou tripulantes reformados da *TAP* ou de outras empresas do sector, foi reunido pelo piloto da *TAP* Carlos Tomás, ainda no ativo. O avião tornou-se parte da exposição permanente do Museu do Ar, em Sintra, integrado no espólio da *TAP* aí existente. Esta exposição incluirá uma ligação com a rota denominada “linha aérea imperial”, que inclui uniformes e entre outros materiais que retratem a linha.

Exposição “*TAP* – Portugal no ar”:

Esta exposição mostra, em parceria com o Museu do Design e da Moda, como o design da marca *TAP* nas suas variadas formas contribuiu para a construção de uma identidade

⁴³ Imagens em anexo II no banco de imagens

corporativa tão forte como o é a *TAP*, tendo inclusive um papel fundamental na difusão da imagem de Portugal pelo mundo.

TAP Creative Lounge:

Em parceria com a StartUp Lisboa, foi criado um concurso de promoção de novas ideias de negócio no setor da Aviação e Transportes Aéreos . Esta iniciativa teve como objetivo principal encontrar novas ideias para melhorar algumas categorias dentro deste setor (sendo elas experiência em terra; entretenimento a bordo; serviços e operações a bordo; fidelização de clientes; sustentabilidade ambiental; manutenção e engenharia e gestão de operações) mostrando desta maneira a sua predisposição e disponibilidade para a inovação.

Safety Video:

O *safety video*, realizado aquando do aniversário da *TAP* , foi elaborado apenas com a participação de 10 pessoas, que se situam entre os 7 e os 70 anos. Estas pessoas retratam, através do *safety video* o percurso que fazem desde sua casa até ao avião, ao longo do qual vão relembrando as regras de segurança a bordo.



ABERCROMBIE AND FITCH¹

Cameron Mahi, Gracie Boelsems and John Garrison wrote this case under the supervision of Professor David L. Anderson solely to provide material for class discussion. The authors do not intend to illustrate either effective or ineffective handling of a managerial situation. The authors may have disguised certain names and other identifying information to protect confidentiality.

Richard Ivey School of Business Foundation prohibits any form of reproduction, storage or transmission without its written permission. Reproduction of this material is not covered under authorization by any reproduction rights organization. To order copies or request permission to reproduce materials, contact Ivey Publishing, Richard Ivey School of Business Foundation, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A 3K7; phone (519) 661-3208; fax (519) 661-3882; e-mail cases@ivey.uwo.ca.

Copyright © 2012, Richard Ivey School of Business Foundation

Version: 2012-11-06

With roots in sporting and excursion goods, Abercrombie and Fitch Co. (A&F Co.) has grown into one of the most well-known men and women's retail clothing brands by 2012. From the beginning, A&F has stuck "to (its) knitting by not trying to be all things to all people" and adopted the philosophy of creating a unique brand experience throughout each of the subsidiary brands.² The company's CEO, Mike Jefferies, was faced with the decision to focus attention on expanding direct-to-consumer operations and international brick and mortar stores, while closing stores domestically. The brand saw growth in sales in recent years but, in 2011, saw a drop in shares after missing Wall Street's projected estimates. A&F Co. was in an interesting position — the company had to decide where to focus its brand and which market segment it would cater toward.

COMPANY PROFILE AND HISTORY

All-American, casual luxury and collegiate are some of the many ways Abercrombie & Fitch described their lifestyle brand. The company was founded in 1892 in New York by waterfront shop owner, David T. Abercrombie and lawyer, Ezra H. Fitch. They began as a supplier of sporting and excursion goods, selling guns, camping equipment and fishing rods. The two strong-willed partners saw the company going in different directions; Abercrombie wanted to keep it as a sporting gear shop and Fitch saw the brand as more of a retail clothing line.

In 1907, Abercrombie resigned, but Ezra Fitch continued with other partners and in 1910, A&F Co. became the first company to sell both men and women's clothing.³ By 1917, A&F Co. was beginning to take off as a popular brand. Iconic figures such as Amelia Earhart, Admiral Richard Byrd, and Presidents Theodore Roosevelt and Gerald Ford wore clothing by the A&F brand. Ezra Fitch retired in 1928 and sold the company to James S. Cobb and Otis L. Guernsey. The store moved to a 12-story building on

¹ This case has been written on the basis of published sources only. Consequently, the interpretation and perspectives presented in this case are not necessarily those of Abercrombie and Fitch Co. or any of its employees.

² "Abercrombie & Fitch Co.," *Funding Universe*, www.fundinguniverse.com/company-histories/abercrombie-fitch-co-history/, accessed June 26, 2012.

³ Meredith Lepore, "ABERCROMBIE: How a Hunting and Fishing Store became a Sex-Infused Teeny bop Legend," *Business Insider*, April 6, 2011, www.businessinsider.com/abercrombie-fitch-history-2011-4, accessed June 26, 2012.

Madison Avenue and broadened sales to include polo, golf, tennis and skate clothing as well. It was thought sales would be hard to come by because of the Great Depression, however, by 1939 Abercrombie and Fitch was known as “The Greatest Sporting Goods Store in the World.”⁴ At this time, the company held the “world’s largest and most valuable collection of firearms and the widest assortment of fishing flies obtainable anywhere, 15,000 in all,” and the company had a net profit of US\$682,894 — an all-time record.⁵

In the following years, the brand expanded storefronts to San Francisco, Florida and New Jersey. The company’s flagship store was located in New York and displayed stuffed buffalo, moose and heads of wild game.

By the 1960’s, sales rose to a staggering US\$16.5 million, but net profit continued to decline. The president of the company at the time, John H. Ewing, said Abercrombie and Fitch would not “splash ads for store wide sales” and that they would be “sticking to (their) knitting; by not trying to be all things to all people.”⁶ However, in 1968 the company held its first warehouse sale, which attracted over 90,000 customers. Products ranged from goatskin hides, cannons, surfboards, boots, sleds and leather baby elephants. However, the brand’s slashing in prices was short lived, for the incoming company president, William Humphrey, said, “Ads would be changed and sales would cease because the people who showed up were not Abercrombie and Fitch’s kind of customer.”⁷ After years of declining profits, in August 1976, Abercrombie and Fitch Co. filed for Chapter 11 bankruptcy and in November 1977 the company closed its doors for good. However, the trademark name was soon purchased by Oshman’s Sporting Goods in 1978 and a store opened a year later in Beverly Hills, California. In the following years, the company returned to New York and net sales rose to an estimated US\$48 million and profits were at a “so-so \$1.5 million.” In 1988 The Limited Inc. bought 25 of the 27 Abercrombie and Fitch stores for US\$45 million in cash. The company’s headquarters moved to Columbus, Ohio and its attention was focused more on clothes and less on sporting goods. Rebecca Leung from CBS News was quoted saying, “Out went the camping gear- and off came the clothes.”⁸ As A&F Co. got rid of its camping and sporting goods, it also got rid of marketing clothed models. The brand would soon be known for its new, provocative and sexually explicit marketing campaigns and quarterly. In September 1996, Abercrombie and Fitch declared its initial public offering on the New York Stock Exchange with the ticker symbol “ANF” at US\$16 per share.⁹

After Mike Jefferies became CEO, the company expanded to include five different brands. The first was ‘abercrombie kids’ which opened in 1998 and catered to kids ages seven through 14. The brand’s concept was similar to that of its parent company, Abercrombie and Fitch, but marketed to children. Then in 2000, Abercrombie and Fitch Co. introduced its Southern California brand concept, Hollister Co., which was marketed to consumers ages 14 through 18. This brand contrasted greatly with Abercrombie and Fitch as its core concept was inspired by the beach and the Southern California lifestyle. The next brand to be introduced was RUEHL No. 925, marketed toward consumers 22 through 35. Ruehl differed from its parent company by being inspired by the artistic and cultural heritage of New York City’s Greenwich

⁴ “Abercrombie & Fitch Co.,” *Funding Universe*, www.fundinguniverse.com/company-histories/abercrombie-fitch-co-history/, accessed June 26, 2012.

⁵ Rebecca Leung, “The Look of Abercrombie & Fitch,” *CBS News*, February 11, 2009, www.cbsnews.com/stories/2004/11/24/60minutes/main657604.shtml, accessed June 26, 2012.

⁶ *Ibid.*

⁷ “Abercrombie & Fitch Co.,” *Funding Universe*, www.fundinguniverse.com/company-histories/abercrombie-fitch-co-history/, accessed June 26, 2012.

⁸ Rebecca Leung, “The Look of Abercrombie & Fitch,” *CBS News*, February 11, 2009, www.cbsnews.com/stories/2004/11/24/60minutes/main657604.shtml, accessed June 26, 2012.

⁹ “A&F Cares & Investor Relations,” *Abercrombie and Fitch Co.*, www.afcares.anfcorp.com/anf/intranet/site/afcares/home, accessed June 26, 2012.

Village. However, in 2009 the company announced it would be closing its RUEHL NO. 925 stores because of a decline in sales related to the economic downturn.⁵ The latest concept introduced was Abercrombie and Fitch's "cheeky cousin" Gilly Hicks, initially known as Concept 5. Opened in 2008, this intimate apparel line inspired by "Down Under" was marketed to females already associated with the Abercrombie and Fitch brand.

In the past decade, the A&F brand has been in the news media for its advertisements and marketing techniques, philanthropy, and lawsuits regarding hiring and employment practices. In 2005, Abercrombie and Fitch Co. was sued for refusing to hire Latino, Asian Americans and African American applicants. It was required to pay US\$40 million in settlement fees. Since the lawsuit, the company had increased diversity by implementing new provisions throughout the company. A&F's most recent run in with the media was sparked by the TV show "Jersey Shore." Abercrombie and Fitch allegedly paid Mike "the Situation" Sorrentino not to wear its clothing. Critics found hypocrisy in these actions, citing the fact that Abercrombie & Fitch produced a shirt with "the Fitchuation" embroidered on it.¹⁰

Abercrombie and Fitch Co. grew from a small sporting good store into one of the most popular brands in the world. By 2012, the company maintained over 1,000 stores and four different brands. It was in the process of expanding to be in over eight different countries with revenues to exceed well over US\$1 billion. The company provided high quality clothing and a one-of-a-kind experience throughout all of its brands. A&F Co. grew in sales to well over \$1 billion and as CEO Mike Jefferies has put it, "An intense focus on getting it exactly right is why Abercrombie and Fitch is better positioned now than it has ever been."¹¹

MARKETING

Abercrombie and Fitch Co. used an advertising technique of promoting through its models or "brand representatives." The company did not participate in third party advertisements in magazines, print-ads or television commercials. A&F Co. and its subsidiaries stressed in-store marketing and believed that their employees should be the ones to promote the brand and lifestyle. The people who worked in the store were chosen because they fit the A&F "look." This look generally consisted of being attractive, fit and young. Abercrombie & Fitch has been ridiculed for its marketing strategies due to its in-store ads of muscular men and seductive women posing almost naked in suggestive ways. CEO Mike Jefferies was quoted, "We hire good-looking people in our stores. Because good-looking people attract other good-looking people, and we want to market to cool, good-looking people. We don't market to anyone other than that."¹² Employees were not required to wear the A&F Co. brand, but they were required to follow strict company look policy guidelines. Each employee was given an Abercrombie and Fitch Associate Handbook, which stated, "We do not require that associates buy or wear clothing, accessories or other items from our stores. Associates should, however, wear clothes that (is) similar to the brand. Associates are prohibited from wearing apparel or footwear that is clearly that of a competitor." All A&F brand stores had posted hairstyle/make-up guidelines that associates were meant to follow. The goal across all four brands was to "maintain a consistent level of dress and grooming that represents what people expect."¹³

¹⁰ Rebecca Leung, "The Look of Abercrombie & Fitch, CBS News, February 11, 2009, www.cbsnews.com/stories/2004/11/24/60minutes/main657604.shtml, accessed June 26, 2012.

¹¹ "Mike Jefferies Quotes," Thinkexist.com, http://thinkexist.com/quotes/mike_jefferies/, accessed June 26, 2012.

¹² Rebecca Leung, "The Look of Abercrombie & Fitch, CBS News, February 11, 2009, www.cbsnews.com/stories/2004/11/24/60minutes/main657604.shtml, accessed June 26, 2012.

¹³ The Abercrombie and Fitch Associate Handbook, Abercrombie and Fitch Co., www.associate.anfcorp.com/anf/webdav/site/extranet/shared/docs/ess/store_associate_handbook_USA_en.pdf, accessed June 26, 2012.

Walking into any A&F Co. brand store was an experience. It was this experience that separated the brand from all other competitors. It was company policy to greet every customer with a rehearsed tag line which added to the overall store experience. This fantasy world was made more concrete by the pseudo-histories the company chose to dream up. A pseudo-history gave a fictional story of how the company was established and the concept and meanings behind the brand. For Hollister Co., the brand was fictionally started by a man named John M. Hollister. The story goes that after graduating from Yale in 1915, Hollister decided to travel around the world and would soon end up meeting his wife in the Dutch East Indies while working on a rubber plantation. The couple sailed around the South Pacific and would later dock in Los Angeles where they had a son named John M. Hollister Jr. The original Hollister Co. store was founded in 1922 by John M. Hollister Sr. and “began as a small trading company that sold imported goods from the South Pacific: hand-crafted furniture, jewelry, linens and artifacts from all the islands.”¹⁴ John Jr. would later take over the company which has since been passed down from generations and expanded to include surf apparel and equipment. On the other hand, Gilly Hicks was a woman born in Britain, but would later move to Paris to study design. From there she sailed to Sydney, Australia where she “decided to open a shop that reflected her aspirations and worldly ideals.”¹⁵ Women from around the continent would flock to her home to be fitted for bras and other intimate apparel. Now two generations later, her granddaughter runs the company and continues to sell clothing out of her grandmother’s renovated home.

Each of these imaginary histories helped to create a story that was lived out in the store experience at Hollister Co. and Gilly Hicks stores around the world. When one walked into Hollister Co., there was a real-time television display of Santa Monica Beach, which reinforced the brand’s pseudo-history and provided meaning behind the marketing campaigns. The store layout was a “beach shack, its windows covered by wooden shutters” and its interior design was reinforced by dim lighting design, industrial ceilings, and eclectic California paraphernalia placed around the store.¹⁶ The façade of Hollister Co. helped to attract the customer’s attention and entice them to enter. The store experience was further reinforced by the loud selection of alternative rock and pop music and the dispersal of Hollister Co.’s signature cologne, ‘SoCal,’ by an automated spritzing system that dispersed the scent at timed intervals.

The store experience at Gilly Hicks varied from all the other A&F brands. The outside design concept mirrored a colonial-style manor. The store was separated like a house, with a “living room” containing couches, end-tables and other residential appliances. The Gilly Hicks store experience was brought together by the dim lighting design, upbeat music and automated dispersal of the store’s signature scent, ‘La Perouse.’ All of these elements were essential marketing techniques to help create the Gilly Hicks ambiance and customer experience. The Abercrombie and Fitch and abercrombie kids design concept was starkly different from its subsidiaries. Dark wood louvers concealed large glass panes and the entrance of the store featured the brand’s current in-store marketing, usually of a scantily clad male model. Abercrombie and Fitch stores differed from the company’s other brands as the lighting design was brighter and the store layout was more spacious. Stores also pumped loud pop dance music and dispensed its signature cologne, ‘Fierce,’ creating the unique Abercrombie and Fitch profile. Each of the brands different design concepts and environments created a distinct emotional experience, which brought the targeted customer into the store and ultimately kept them coming back.

A&F Co. differed from its competitors most in how it marketed its clothes. The company’s in-store marketing and overall store experience was directed toward a specific target audience, driven by company

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ Michael Barbaro, “Are We Shopping? Is This a Store?,” *New York Times*, www.nytimes.com/2006/11/01/realestate/01storefronts.html?_r=2, accessed June 26, 2012.

headquarters and the marketing team. The marketing technique was supported by the brand's CEO, Mike Jefferies. "In every school, there are the cool and popular kids, and then there are the not-so-cool kids," he says. "Candidly, we go after the cool kids. We go after the attractive all-American kid with a great attitude and a lot of friends. A lot of people don't belong [in our clothes], and they can't belong. Are we exclusionary? Absolutely. Those companies that are in trouble are trying to target everybody: young, old, fat, skinny. But then you become totally vanilla. You don't alienate anybody, but you don't excite anybody, either."¹⁷ The explicit marketing used by the brand was photographed by the American fashion photographer, Bruce Weber. The advertisements were more concerned about displaying the model's body or sexual behavior than the actual clothes. The sex appeal and emotion provoked by the photos, although not attractive to everyone, has helped the brand expand and gain profits. Past Abercrombie and Fitch Co. campaigns have included 'Naughty or Nice? Christmas 2010,' 'the A&F Screen-test,' and the brand's most recent 'Get Privileged with A&F.' The fact that the company has not tried to branch out into every segment of the consumer base, has helped them to maintain a cohesive brand image and store experience.

Abercrombie and Fitch Co. decided to expand their stores globally and had started to take a stake in the international market. In 2006, the brand decided to open its first international store in Toronto, Canada and had since expanded into eight different countries with the hope of opening 15 flagship locations throughout Europe and Asia. According to Seeking Alpha in 2011, "in the most recent quarter the firm's international sales increased a full 64 per cent."¹⁸

Since A&F Co. was founded as a sporting goods store, the overarching idea was that the brand would provide high-end goods at a high price point. Many people are outraged by the idea of spending \$60.00 on a t-shirt, but the A&F brand believed that you are not only buying a t-shirt but the experience and lifestyle that comes with it. As 1960s A&F Co. president, William Humphrey put it, "ads would be changed and sales would cease because the people who showed up were not Abercrombie and Fitch's kind of customer."¹⁹ The Abercrombie and Fitch brand used uncommon marketing techniques to target specific customers and to stand out from the competition. Through provocative and sexual marketing campaigns, music, fragrance and décor, the A&F Co. brand specifically attracted specifically the younger generation into its stores. By targeting a specific consumer base, it was able to dominate the market and become a leading retail clothing brand.

DIVERSITY

In June of 2003, a lawsuit was brought against Abercrombie & Fitch Co. under the alleged claim that the company had violated Title VII of the Civil Rights Act of 1964, which stated that the company maintained, recruited and used hiring practices that excluded minorities and women and adopted a restrictive marketing image, and other policies, which limited minority and female employment.²⁰ The employees noticed female and minority associates were either not hired despite undeniably positive attributes and job qualifications, or the female and minority associates were placed in low-visibility,

¹⁷ Benoit Denizet-Lewis, "The Man behind Abercrombie & Fitch," *Salon*, January 24, 2006, www.salon.com/2006/01/24/jeffries, accessed June 26, 2012.

¹⁸ "2 Reasons Abercrombie & Fitch Smokes the Competition and Remains Hot," *Seeking Alpha*, June 27, 2011, www.seekingalpha.com/article/276730-2-reasons-abercrombie-fitch-smokes-the-competition-and-remains-hot, accessed June 26, 2012.

¹⁹ "Abercrombie & Fitch Co.," *Funding Universe*, www.fundinguniverse.com/company-histories/abercrombie-fitch-co-history/, accessed June 26, 2012.

²⁰ *AFJustice.com*, National Law Firm of Lief Cabraser Heimann & Bernstein, LLP, www.afjustice.com/, accessed June 26, 2012.

stocking and inventory jobs. In June 2009, Riam Dean sued the company for disability discrimination.²¹ Dean, who was born without a left arm was allowed to cover her prosthetic arm but was later told she would have to work in the stock room because her appearance did not fit with the A&F Co. "Look Policy." The company was ordered to grant Dean \$8,013 for the harassment she endured.

In October 2009, Umme-Hani Khan started working for Hollister. Her religious beliefs required her to wear a hijab and she was asked to wear colored ones in line with the stores' colors. She was later told that her hijab violated the image Abercrombie portrayed and in February 2010, Khan was fired for refusing to not wear her hijab. Khan along with the EEOC filed a suit for Abercrombie and Fitch Co. violating the Civil Rights Act of 1964.

In 2005, the U.S. District Court reached a settlement among parties. Rendered as a Court Decree, A&F Co. was forced to instate a wide range of anti-discrimination policies and programs. In particular, the company was to create a new marketing campaign promoting diversity. The settlement (Abercrombie vs. Gonzalez) was valued at roughly US\$50 million.²²

As of October 2012, the A&F Co. website stated, "Diversity and inclusion are key to our organization's success. We are determined to have a diverse culture, throughout our organization, that benefits from the perspectives of each individual."²³ After implementing these guidelines, the company released data that stated it employed 50.2 per cent people of color and 48.44 per cent of in-store models are diverse. By partnering with other organizations such as the Asian Pacific Islander American Scholarship Fund and The National Society of High School Scholars, A&F Co. played a major role in helping fund the education of those less fortunate. Overall, the policies A&F Co. implemented increased diversity throughout the brand and became a driving force in helping the community.

COMPETITORS

Abercrombie and Fitch Co. mainly competed with brands such as American Eagle Outfitters, Aéropostale, J. Crew, Gap Inc., Victoria's Secret and other trendy brands targeting the younger generation consumer base. In 2010, Abercrombie & Fitch reported net sales of US\$3.468 billion, Aéropostale US\$2.4 billion, American Eagle US\$2.97 billion, The Gap US\$14.197 billion, J. Crew US\$1.722 billion and Victoria's Secret US\$5.604 billion.²⁴

American Eagle Outfitters: American Eagle Outfitters, one of Abercrombie's strongest competitors, used marketing strategies A&F Co. had not used in its marketing history. American Eagle was founded in 1977 by Mark and Jerry Silverman in Pittsburg, Pennsylvania.²⁵ Their goal was to create an off-shoot store of their parent company, Retail Ventures Inc., to sell a variety of clothing. One of their marketing tactics included placing their products in television shows like "The Apprentice." This was strategic because it utilized the prime time slot when the show was aired to its target market, while maximizing the clothing appeal to its viewers. This had helped promote the brand not through billboards or magazines but by

²¹ "Abercrombie & Fitch Sued for Religious Discrimination," USEEOC, San Francisco, www.eeoc.gov/eeoc/newsroom/6-27-11a.cfm, accessed June 26, 2012.

²² "Diversity and Inclusion," Abercrombie and Fitch Co., www.abercrombie.com/anf/careers/diversity.html, accessed June 26, 2012.

²³ *Ibid.*

²⁴ "Abercrombie & Fitch Co." Hoover's Inc., November 15, 2011, www.lexisnexis.com/hottopics/lnacademic/?shr=t&sf=AC02NBCmpDosSrch, accessed June 26, 2012.

²⁵ Dave Fidlin, "American Eagle Company History," EHow, www.ehow.com/about_5365239_american-eagle-company-history.html, accessed June 26, 2012.

people wearing their clothes on television and getting the brand-name out there.²⁶

Gap: Another large competitor was Gap Inc. The company started in San Francisco, California in 1969, founded by Donald and Doris Fisher. Gap Inc. has since grown to include four subsidiary brands: Old Navy, Banana Republic, Piperlime, and Athleta. Old Navy was marketed as providing great fashion at a reasonable price for the entire family. The Gap was marketed to appeal to a broad range of consumers and offers clothing at moderate prices. Banana Republic would be considered Gap Inc.'s high end line which catered to the business and upscale customer willing to pay higher prices for better quality goods. Piperlime and Athleta were the company's newest brand concepts. Piperlime was an online based company selling shoes and handbags and Athleta sold sports and work-out apparel at affordable prices. Gap Inc. has decided, after a two-year break, to participate in advertisements in television and print media again. In a MarketWatch article, the company discussed how these advertisement initiatives should help to regain market shares and increase sales by improving product confidence from consumers.²⁷ On October 6, 2011, "to coincide with what it says was its updated image, including having more modern designs of jeans, pants and other clothing," Gap decided to change its iconic blue box with white letters logo to one with Helvetica typeface and a small blue box.²⁸ Gap fans were outraged over the change, which came unannounced, and a week later the company changed it back to the blue logo. The Gap brand tried to reinvent its image and failed because it did not get input and feedback from its customers. In 2012, Gap Inc. announced that it will be closing 21 per cent or 189 Gap stores in the United States while at the same time tripling the number of stores in China.²⁹ The company's goal was to reduce overall square footage in the United States while expanding to become a top apparel brand worldwide. This business strategy of closing stores domestically and expanding internationally was very similar to A&F Co. plans.

Aéropostale, Inc.: Aéropostale, Inc. was a mall-located retailer of casual apparel and accessories whose target market was teenagers. Aéropostale kept control over its proprietary brands by designing, sourcing, marketing and selling all of its own merchandise. Aéropostale opened its first store in New York City by R.H. Macy & Co., Inc. on August 14, 1987 with the name, 'Aéro postale', French for "air mail." The brand was named after the 1920's French/Latin-American airmail firm, Compagnie Générale Aéropostale.³⁰ As of October 2012, there were over 942 Aéropostale stores in the United States and Puerto Rico and over 65 stores in Canada.³¹ Aéropostale marketed its clothing line with big-time promotions to increase brand awareness. In February 2007, Aéropostale gave the Fall Out Boy album, *Infinity on High*, away with every purchase of an exclusive T-shirt. Aeropostale also tried other forms of promotional marketing such as offering 'holiday bears' for every \$100 purchased in the store in January 2010; they then donated the unused bears to local charities in the stores' respective communities.³² Aéropostale and the non-profit youth organization, Do Something, launched "Teens for Jeans" in 2008, a campaign dedicated to raising awareness about teen homelessness. The company's stores collected lightly

²⁶ Natasha Singer, "On Campus, It's One Big Commercial," *New York Times*, September 11, 2011, www.nytimes.com/2011/09/11/business/at-colleges-the-marketers-are-everywhere.html?_r=1&pagewanted=all, accessed June 26, 2012.

²⁷ Andria Cheng, "Gap Has New Plan to Get Its Groove Back," *MarketWatch*, October 15, 2009, www.marketwatch.com/story/gap-to-return-to-tv-ads-open-store-in-china-2009-10-15?pagenumber=1, accessed June 26, 2012.

²⁸ Emily Fredrix, "Gap Gets Rid of New Logo," *The Huffington Post*, October 12, 2010, www.huffingtonpost.com/2010/10/12/gap-gets-rid-of-new-logo_n_759131.html, accessed June 26, 2012.

²⁹ Anne D'Innocenzio, "Gap Closing about Fifth of U.S. Stores, Expanding in China," *USATODAY*, October 14, 2011, www.usatoday.com/money/industries/retail/story/2011-10-13/gap-closings-china-expansion/50764116/1, accessed June 26, 2012.

³⁰ "Form K-10 for Aeropostale Inc.," *Yahoo! Finance*, March 28, 2011, <http://biz.yahoo.com/e/110328/aro10-k.html>, accessed June 26, 2012.

³¹ *Ibid.*

³² *Ibid.*

used jeans and donated them. In return, donators received a 20 per cent discount on a new pair of Aéropostale jeans. In 2008, the campaign gathered over 125,000 pairs of jeans. In 2010, Aéropostale pledged to donate a pair of jeans to Haiti with every pair of jeans purchased. The company promoted *Greek*, the TV show, by providing a free T-shirt with a \$50 purchase. Also in 2010, Aéropostale founded Reel Talk, a creative high school student competition with eight winners who won US\$5,000 towards a college scholarship. The Black Eyed Peas become the most recent Aéropostale marketing technique. In April 2011, Aéropostale began selling Black Eyed Peas exclusive T-shirts and CDs. The consumer was further enticed to purchase the Aéropostale merchandise as Aéropostale pledged that proceeds from the items would benefit the Peapod Foundation, a charity which “helps children worldwide through music.” Aéropostale has already pledged US\$100,000 to the organization.³³

Victoria’s Secret: Gilly Hicks main competitor was the lingerie giant Victoria’s Secret. The brand was started in 1977 by Roy Raymond because he was too embarrassed to purchase his wife’s lingerie in a department store. He wished to create a comfortable environment for men to browse for lingerie styles for women. In 1982, the company was sold to Leslie Wexner, creator of The Limited, and she expanded the store throughout the United States. It has since become the largest American lingerie retailer.³⁴ The main marketing technique the brand uses is advertisement through its catalogue and annual fashion show. According to Yahoo! Finance, as of October 2012, the company has mailed out more than 400 million catalogues per year.³⁵ The Victoria’s Secret Fashion Show was an annual event that promoted the lines clothing and products in a global and high exposure setting. Supermodels Heidi Klum, Tyra Banks, Laetitia Cata and Karen Mulder have all been Victoria’s Secret angels and have been key figures in promoting the brand.

In recent years, A&F Co. faced heavy competition in the market place from all of these brands. However, according to Seeking Alpha, “In the last quarter of 2011, A&F Co. did 19 per cent more in sales than its closest competitor American Eagle Outfitters.”³⁶ The company separated itself from the competition by creating a unique environment to shop in, expanding direct-to-consumer operations, marketing itself to target a specific younger generation consumer base, and expanding into the international market.

DIRECT-TO-CONSUMER OPERATIONS

Abercrombie and Fitch Co.’s four websites included www.abercrombie.com, www.abercrombiekids.com, www.hollisterco.com and www.gillyhicks.com. Its oldest website, www.abercrombie.com, has been operating since 1995. According to A&F’s Form 10-K ending in January 29, 2011, “Each of the four websites reinforces the particular brand’s lifestyle and is designed to complement the in-store experience.”³⁷ The websites contained links to direct the customer to information on brand protection, diversity, A&F Cares, Investors and Careers.

CIO of A&F Co., John Deane, was quoted in 2012, stating “Abercrombie & Fitch and its portfolio of

³³ *Ibid.*

³⁴ “Victoria’s Secret Stores, LLC Company Profile,” Yahoo! Finance, www.biz.yahoo.com/ic/104/104463.html, accessed October 20, 2011.

³⁵ Marianne Jennings, “Business: Its Legal, Ethical and Global Environment,” Cengage Learning, pp. 510, accessed October 10, 2012.

³⁶ “2 Reasons Abercrombie & Fitch Smokes the Competition and Remains Hot,” Seeking Alpha, June 27, 2011, www.seekingalpha.com/article/276730-2-reasons-abercrombie-fitch-smokes-the-competition-and-remains-hot, accessed June 26, 2012.

³⁷ “Form 10-K for the fiscal year ended Jan. 29, 2011,” Abercrombie and Fitch Co., www.quote.morningstar.com/stock-filing/Annual-Report/2011/1/29/t.aspx?t=XNYS:ANF&ft=10-K&d=e37e925b824b77483aa45d809dbb02d5, accessed June 26, 2012.

brands including Abercrombie & Fitch, Hollister Co, abercrombie kids and Gilly Hicks is growing its e-commerce and cross-channel operation dramatically in the coming years.”³⁸ The company was able to accomplish this goal by utilizing IBM’s WebSphere commerce platform, with hopes of driving its e-commerce business to US\$1 billion. General manager of IBM, Craig Hayman, was confident in “the steps Abercrombie & Fitch [was] taking [to] help it continue to deliver quality merchandise and provide a unique shopping experience that will deepen its relationship with consumers.”³⁹

Taken from Abercrombie and Fitch Co.’s Form 10-K filings to the U.S. Securities and Exchange Commission and in Exhibit 1:

Direct-to-consumer net merchandise sales in Fiscal 2008 were US\$271.0 million, an increase of 4.7 per cent over Fiscal 2007 net merchandise sales of US\$258.9 million. Shipping and handling revenue was US\$44.0 million in Fiscal 2008 and US\$39.1 million in Fiscal 2007. The direct-to-consumer business, including shipping and handling revenue, accounted for 8.9 per cent of total net sales in Fiscal 2008 compared to 8.0 per cent of total net sales in Fiscal 2007 (see Exhibit 2).⁴⁰

Direct-to-consumer net merchandise sales in Fiscal 2009 were US\$249.4 million, a decrease of 5.6 per cent from Fiscal 2008 net merchandise sales of US\$264.3 million. Shipping and handling revenue was US\$40.7 million in Fiscal 2009 and US\$42.9 million in Fiscal 2008. The direct-to-consumer business, including shipping and handling revenue, accounted for 9.9 per cent of total net sales in Fiscal 2009 compared to 8.8 per cent of total net sales in Fiscal 2008 (see Exhibit 2).⁴¹

Direct-to-consumer net merchandise sales in Fiscal 2010 were US\$352.5 million, an increase of 41 per cent from Fiscal 2009 direct-to-consumer net merchandise sales of US\$249.4 million. Shipping and handling revenue for the corresponding periods was US\$52.5 million in Fiscal 2010 and US\$40.7 million in Fiscal 2009. The direct-to-consumer business, including shipping and handling revenue, accounted for 11.7 per cent of total net sales in Fiscal 2010 compared to 9.9 per cent in Fiscal 2009 (see Exhibit 2).⁴²

Direct-to-consumer sales in Fiscal 2011, including shipping and handling revenue, were US\$552.6 million, an increase of 36 per cent from Fiscal 2010 direct-to-consumer sales of US\$405.0 million. The direct-to-consumer business, including shipping and handling revenue, accounted for 13.3 per cent of total net sales in Fiscal 2011 compared to 11.7 per cent in Fiscal 2010(see Exhibit 2).⁴³

According to Alexa, www.bercrombie.com is ranked No. 4,763 globally and No. 1,840 in the United States. Alexa stated, “Compared with the overall internet population, the site appeals more to women; its audience also tends to consist of childless Hispanics and college graduates under the age of 35 who have incomes over US\$30,000 and browse from school and work. Visitors to the site spend roughly five

³⁸ “Abercrombie and Fitch Expands Direct to Consumer Capabilities with IBM,” *RIS News*, January 18, 2012, www.risnews.edgl.com/retail-news/Abercrombie--Fitch-Expands-Direct-to-Consumer-Capabilities-with-IBM78026, accessed July 10, 2012.

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ “Form 10-K for the fiscal year ended Jan. 31, 2009,” Abercrombie and Fitch Co., www.quote.morningstar.com/stock-filing/Annual-Report/2009/1/31/t.aspx?t=&ft=10-K&d=4eba6f3d1bca7d28, accessed June 26, 2012.

⁴¹ “Form 10-K for the fiscal year ended Jan. 30, 2010,” Abercrombie and Fitch Co., www.quote.morningstar.com/stock-filing/Annual-Report/2010/1/30/t.aspx?t=&ft=10-K&d=9cc5fd168aa0ef880327b242a3f52384, accessed June 26, 2012.

⁴² “Form 10-K for the fiscal year ended Jan. 29, 2011,” Abercrombie and Fitch Co., www.quote.morningstar.com/stock-filing/Annual-Report/2011/1/29/t.aspx?t=XNYS:ANF&ft=10-K&d=e37e925b824b77483aa45d809dbb02d5, accessed June 26, 2012.

⁴³ “Form 10-K for the fiscal year ended Jan. 28, 2012,” Abercrombie and Fitch Co., www.quote.morningstar.com/stock-filing/Annual-Report/2012/1/28/t.aspx?t=&ft=10-K&d=27ef220a18dfeaf42246f94c093de9a, accessed June 26, 2012.

minutes per visit to the site and 27 seconds per page view.”⁴⁴ The company’s websites have been a leading factor in increasing brand awareness as well as promoting online and in-store sales.

INTERNATIONAL EXPANSION

The A&F Co. brand began its international expansion in January 2006 with the opening of two Abercrombie and Fitch and three Hollister Co. Stores in Toronto and Edmonton, Canada.⁴⁵ In that same year, CEO Mike Jefferies reported the move to Canada had paid off because “the Canadian stores generated three times the sales per store figures of their U.S. counterparts in the first quarter” of 2006.⁴⁶ Then on March 22, 2007 the company opened its first A&F store outside of North America on what has come to be known as the “golden mile of tailoring,” Savile Row in Mayfair, Central London.⁴⁷ According to company executives, the store generated more than US\$280,000 in its first six hours of operation and it targeted sales of US\$2,500 per sq. foot, more than six times the sales of U.S. based stores.⁴⁸ Although there was much excitement and fervor to expand the brand at a rapid pace, Jefferies was quoted in 2006, stating, “While we are solidifying our plans to expand into Canada and the United Kingdom, our entry into other foreign markets will be at a more deliberate pace.”⁴⁹ This cautious expansion approach came on the heels of Gap Inc., which was already operating stores in Canada, France, the U.K., Japan and five Middle Eastern countries.⁵⁰ However, New York City-based chief executive of Telsey Advisory Group, Dana Telsey, believed “We’ll [have to] see if they go into France or Germany or Italy, but it’s one step at a time. One thing Abercrombie is very good about is staying true to its brand and making sure the location, the demographics surrounding the location and the product appeal is right before entering a new market. They do a lot of research before deciding on that.”⁵¹

This wait-and-see approach paid off. By May 2012, the company added more than 84 international stores ranging in places from Germany, Spain, China, Belgium, and Ireland. A&F Co. put aside over US\$300 million to invest in more international stores, including flagship stores in Hong Kong and Singapore.⁵² During the beginning years of the brands expansion, Mike Jefferies was quoted stating the Abercrombie and Fitch flagship store in New York had drawn “a very large percentage of international customers, a very large percentage European.” He added, “We are thrilled with what we are learning about running high-volume stores. It gives us huge confidence for the international potential of this brand.”

Jefferies was right. In 2011, international stores were a large part of the company’s sales. According to Seeking Alpha, the company had “just 100 stores located outside of the US, less than 10 per cent of its

⁴⁴ “Abercrombie.com Site Info,” *Alexa the Web Information Company*, www.alexa.com/siteinfo/abercrombie.com, accessed June 26, 2012.

⁴⁵ Dan Eaton, “Abercrombie Accelerating Overseas Plans,” *Business First*, November 21, 2007, www.bizjournals.com/columbus/stories/2007/11/19/daily16.html?ana=from_rss, accessed July 13, 2012.

⁴⁶ Curt Hazlett, “Brits Get Fitched,” *International Council of Shopping Centers*, August 2006, www.icsc.org/srch/sct/sct0806/retail_abercrombie.php, accessed July 13, 2012.

⁴⁷ Dan Eaton, “Abercrombie Accelerating Overseas Plans,” *Business First*, November 21, 2007, www.bizjournals.com/columbus/stories/2007/11/19/daily16.html?ana=from_rss, accessed July 13, 2012.

⁴⁸ *Renaissance Mag*, January 2, 2008, www.fashionweekdaily.com/the-fix/article/21555, accessed July 13, 2012; Elaine Misonzhnik, “Abercrombie Faces Roadblocks to Store Growth,” *Retail Traffic*, July 12, 2012, www.retailtrafficmag.com/retailing/expansionplans/abercrombie_faces_roadblocks_to_growth_07122012/, accessed July 13, 2012.

⁴⁹ *Renaissance Mag*, January 2, 2008, www.fashionweekdaily.com/the-fix/article/21555, accessed July 13, 2012.

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ *Ibid.*

⁵² Kim Peterson, “Abercrombie and Fitch to Close More Stores,” *MSN*, March 7, 2012, www.money.msn.com/top-stocks/post.aspx?post=9d082fdb-45ab-42cd-849d-32e1e09c888e, accessed July 12, 2012.

total stores; however, its international sales represent[ed] more than 20 per cent of total sales.”⁵³ In 2011, “European stores accounted for approximately 16 per cent of Abercrombie’s total sales and 22 per cent of its operating income, according to Morningstar.”⁵⁴ Also, for the first quarter of 2012, international sales rose 42 per cent from increased store counts and made up 30.1 per cent of the brand’s total sales for the quarter.⁵⁵ A breakdown of A&F Co. stores can be seen in Exhibit 3.

CLOSURE OF DOMESTIC STORES

In early 2012 CEO, Mike Jefferies announced the closure of more than 180 U.S. based stores or a 20 per cent reduction by 2015.⁵⁶ The reason given for the closures according to the Huffington Post was because, “many of Abercrombie’s 1,014 U.S. stores are under-performing, tucked away in the empty hallways of aging malls.”⁵⁷ With the closure of the domestic stores, the company would get out of low-end locations where markdowns and low volumes were prevalent. It was the company’s goal to elevate the brands overall image and profitability by closing underperforming U.S. stores, while expanding internationally.

FINANCIAL ANALYSIS

Abercrombie and Fitch Co. had seen an increase in sales from Fiscal 2009 to Fiscal 2011. Net sales for Fiscal 2011 were US\$4.158 billion, compared to US\$3.469 billion in 2010, and US\$2.929 billion in Fiscal 2009.⁵⁸ The company associated this 20 per cent increase from Fiscal 2010 to Fiscal 2011 (18 per cent increase from Fiscal 2009 to Fiscal 2010), due to the fact that there was a 6 per cent increase (7 per cent increase in 2010) in comparable store sales, direct-to-consumer business saw a 36 per cent increase (40 per cent increase in 2010), and international store openings saw a 74 per cent increase (97 per cent increase in 2010).⁵⁹ Gross profit for A&F Co. also saw an increase from US\$1.884 billion in Fiscal 2009, US\$2.212 billion in Fiscal 2010 and US\$2.519 billion in Fiscal 2011.⁶⁰ However, the gross profit rate for Fiscal 2011 was down to 60.6 per cent from 63.8 per cent the year before. A&F Co. believed the reason for this decrease was due to a 9 per cent decrease in average unit retail in 2009 as well as an increase in average unit cost combined with higher markdowns. Abercrombie and Fitch Co. also increased its marketing expenses during Fiscal 2010 to US\$400.8 million compared to US\$353.3 million in Fiscal 2009. According to *the Form 10-K for the fiscal year ended Jan. 29, 2011*, “The increase in marketing, general and administrative expense for Fiscal 2010 was primarily due to increases in compensation and benefits, including incentive and equity compensation, and net legal expense.”⁶¹

Abercrombie and Fitch Co. (ANF) shares saw a major decline in price because the brand missed Wall

⁵³ Rupert Nicholson, “Potential 50% Upside for Abercrombie and Fitch,” *Seeking Alpha*, June 12, 2012, www.seekingalpha.com/article/653361-potential-50-upside-for-bercrombie-fitch, accessed July 12, 2012.

⁵⁴ *Ibid.*

⁵⁵ Chris Katje, “Wednesday’s Large Decline Provides Great Entry Point for Abercrombie and Fitch Shares,” *Seeking Alpha*, May 16, 2012, www.seekingalpha.com/article/595391-wednesday-s-large-decline-provides-great-entry-point-for-bercrombie-fitch-shares, accessed July 10, 2012.

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ “Abercrombie and Fitch Closing 180 Stores by 2015,” *Huffington Post*, February 15, 2012, www.huffingtonpost.com/2012/02/15/bercrombie-closing-stores-2012_n_1280199.html, accessed July 12, 2012.

⁵⁸ “Form 10-K for the fiscal year ended Jan. 28, 2012,” Abercrombie and Fitch Co., www.quote.morningstar.com/stock-filing/Annual-Report/2012/1/28/t.aspx?t=&ft=10-K&d=27ef220a18dfeaf42246f94c093de9a, accessed June 26, 2012.

⁵⁹ Alexandra Steigrad, “Abercrombie Hit by Higher Costs, European Slowdown,” *WWD*, November 16, 2011, www.wwd.com/business-news/financial/bercrombie-fitch-misses-estimates-5373048?module=more_on, accessed June 26, 2012.

⁶⁰ *Ibid.*

⁶¹ *Ibid.*

Street projected estimates. The brand reported in 2011 “there was a marginal rise in third-quarter profit, as margin erosion due to higher unit cost almost offset strong growth in comparable store sales. Quarterly earnings fell shy of Wall Street estimates, while top line beat its view mainly on international performance.”⁶² Abercrombie saw third-quarter net income grow to \$50.9 million or \$0.57 per share up from US\$50.04 million or US\$0.56 per share the same time last year. This, however, did not meet the expected earnings of US\$0.71 per share projected by 34 analysts polled by Thomson Reuters.⁶³ According to Women’s Wear Daily, since the company did not meet expected estimates by 14 cents a share, its stock plummeted 13.6 per cent to US\$48.10 on November 16, 2011.⁶⁴

That same day CEO Michael Jeffries was quoted, stating, “We are not immune to the macroeconomic environment. So we demand high profitability levels from our new stores based on conservative assumptions and this underpins our belief in the long-term sustainability of our business.”⁶⁵ In past years, A&F Co. has seen major growth in international stores; in the third quarter, however, there was a decelerated growth rate. Yet total international sales were still US\$255.7 million, up 56 per cent from the previous year. Michael Jeffries went on to say, “If anyone is inclined to believe that a softening of our business in Europe this quarter in the face of severe macroeconomic headwinds is a major issue for our model, frankly, I think they’re missing the forest through the trees.”⁶⁶ Unlike previous years, in 2011, the company did not see usual sales in this quarter; they saw an increase in domestic growth and a deceleration in the overseas market. “We believe domestic results are being driven by promotions while the nonpromotional international business is being pressured by the difficult and uncertain economic environment,” said Stifel Nicolaus analyst Richard Jaffe. He went on to say that, “Within the U.S....the Company chose to drive sales and store productivity at the cost of margin.”⁶⁷ This means the company decided to sell more goods at a lower price, which would in turn give them a lower profit margin. This is evident when looking at the fact that gross margins in the first quarter of 2011 were 60.1 per cent compared to 63.7 per cent in the same period during 2010.⁶⁸

Current CEO Mike Jefferies had expanded international stores and direct-to-consumer operations, while limiting domestic business. This expansion was a leading factor in the increase of direct-to-consumer sales, as well as the fact that international business in Fiscal 2011 was US\$876.6 million, an increase of 74 per cent from the year before.⁶⁹ It was evident the company began to focus its attention where it believed the market was going — away from domestic business, and toward discounted online prices and international sales. It was hard to tell where the company would focus its attention in the future, but one thing was for certain: “An intense focus on getting it exactly right is why Abercrombie & Fitch is better positioned now than it has ever been” —Mike Jefferies, CEO.⁷⁰

⁶² Staff Writer, “Abercrombie & Fitch Q3 Profit misses Estimates, Despite Higher Comps,” *RTT News*, November 16, 2011, www.rttnews.com/1763050/abercrombie-fitch-q3-profit-misses-estimates-despite-higher-comps-update.aspx, accessed June 26, 2012.

⁶³ *Ibid.*

⁶⁴ Alexandra Steigrad, “Abercrombie Hit by Higher Costs, European Slowdown,” *WWD*, November 16, 2011, www.wwd.com/business-news/financial/abercrombie-fitch-misses-estimates-5373048?module=more_on, accessed June 26, 2012.

⁶⁵ “Abercrombie.com Site Info,” *Alexa the Web Information Company*, www.alexa.com/siteinfo/abercrombie.com, accessed June 26, 2012.

⁶⁶ Alexandra Steigrad, “Abercrombie Hit by Higher Costs, European Slowdown,” *WWD*, November 16, 2011, www.wwd.com/business-news/financial/abercrombie-fitch-misses-estimates-5373048?module=more_on, accessed June 26, 2012.

⁶⁷ *Ibid.*

⁶⁸ “Form 10-K for the fiscal year ended Jan. 29, 2011,” *Abercrombie and Fitch Co.*, www.quote.morningstar.com/stock-filing/Annual-Report/2011/1/29/t.aspx?t=XNYS:ANF&t=10-K&d=e37e925b824b77483aa45d809dbb02d5, accessed June 26, 2012.

⁶⁹ *Ibid.*

⁷⁰ “Mike Jefferies Quotes,” *Thinkexist.com*, www.thinkexist.com/quotes/mike_jefferies/, accessed September 29, 2011.

Exhibit 1

FINANCIAL RECORDS FISCAL JANUARY 2011

(Millions U.S. Dollars)	2011	2010	2009
Revenue	\$3,468.8	\$2,928.6	\$3,540.3
Net Income	\$150.3	\$0.3	\$272.3
Net Profit	4.3%	0.0%	7.7%
Employees	85,000	80,000	83,000

- One Year Sales Growth: 18.4%
- One Year Income Growth: 59066.5%

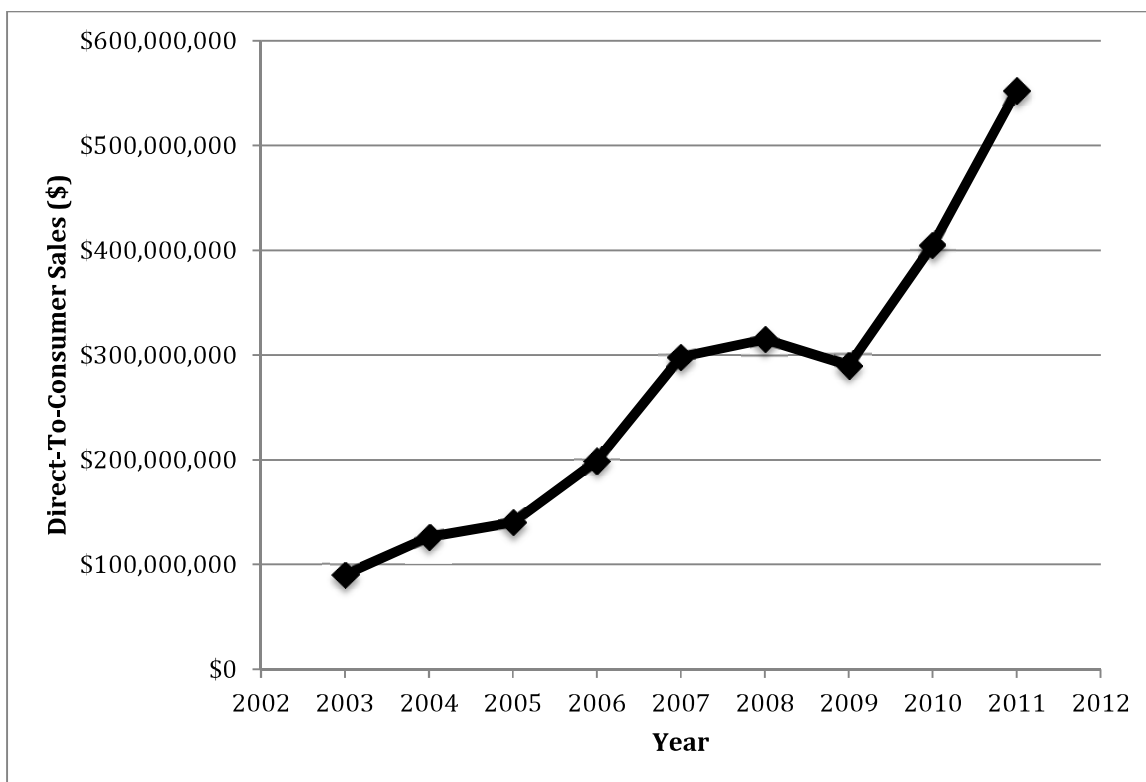
	2011
Debt Ratio	3.6%
Return on Equity	7.9%
Cash	\$826,400,000
Current Ratio	2.56
Long-term debt	\$68,600,000
Shares outstanding	87,200,000
Dividend yield	1.4%
Dividend payout	41.9%
Market Value	4,398.1

2011 Sales		
	\$ mil.	% of total
Hollister	1,552.8	45
Abercrombie & Fitch	1,493.1	43
abercrombie kids	382.6	11
Gilly Hicks	40.3	1
Total	3,468.8	100

Source: Hoover's Inc. Abercrombie and Fitch 2011,
www.lexisnexis.com/hottopics/lnacademic/?shr=t&sf=AC02NBCmpDosSrc, accessed June 26, 2012.

Exhibit 2

TOTAL DIRECT-TO-CONSUMER SALES INCLUDING SHIPPING AND HANDLING



Year	Total Direct-To-Consumer Sales Including Shipping and Handling
2003	\$90,600,000
2004	\$126,300,000
2005	\$140,100,000
2006	\$199,000,000
2007	\$298,000,000
2008	\$315,000,000
2009	\$290,100,000
2010	\$405,000,000
2011	\$552,600,000

Source: Abercrombie and Fitch Co.'s Form 10-K.

Exhibit 3

STORE LOCATIONS, 2011

As of March 18, 2011, the Company's 1,070 stores were located in North America, Europe and Asia as follows:

United States Stores

Alabama	9
Alaska	1
Arizona	16
California	134
Colorado	10
Connecticut	22
Delaware	5
District of Columbia	1
Florida	74
Georgia	23
Hawaii	5
Idaho	4
Illinois	46
Indiana	25
Iowa	8
Kansas	5
Kentucky	10
Louisiana	14
Maine	4
Maryland	19
Massachusetts	34
Michigan	31
Minnesota	21
Mississippi	2
Missouri	17
Montana	2
Nebraska	5
Nevada	13
New Hampshire	10
New Jersey	40
New Mexico	3
New York	55
North Carolina	27
North Dakota	2
Ohio	36
Oklahoma	7
Oregon	13
Pennsylvania	45
Rhode Island	4

South Carolina	14
South Dakota	2
Tennessee	24
Texas	89
Utah	8
Vermont	2
Virginia	28
Washington	23
West Virginia	5
Wisconsin	13

International Stores

Canada	16
Denmark	1
Germany	5
Italy	5
Japan	2
Puerto Rico	1
Spain	3
United Kingdom	21

Source: Abercrombie and Fitch Co's Form 10-K.

“Seguiam a bordo alguns militares não fardados. (...) A viagem decorreu normalmente até Goa, onde chegámos às 05.14 locais, no dia 18, com cerca de 24 horas de trabalho consecutivo. A invasão do território já tinha começado cerca da meia-noite, mas no aeroporto nada se sabia. Na travessia do espaço aéreo da União Indiana, de Karachi para Goa, tinham-se feito comunicações de rotina, sem que as autoridades indianas pusessem qualquer obstáculo à passagem do avião. (...) Após a chegada, desembarcados os passageiros, previa-se a descolagem imediata de regresso a Lisboa, embarcando todos os que fosse possível evacuar. Mas constatou-se que ninguém se encontrava no aeroporto, e segundo informações colhidas junto da autoridade responsável, só dentro de 6 horas seria possível reunir o grupo a transportar. (...) Pouco depois recebeu-se ordem para regressar imediatamente ao aeroporto e preparar o avião para sair a todo o momento. Às 8 horas locais estava o avião pronto. Encontrava-me no “cockpit” com o Radiotelegrafista Pereira, quando ouvimos explosões; fomos ver o que se passava, julgando que seriam exercícios da nossa tropa. Afinal tinha começado o bombardeamento do aeroporto pela aviação e marinha indianas, pelo que nos dirigimos para a aerogare onde procurámos abrigo dentro da estrutura de cimento armado. (...) Uma bomba caiu certa de 30m do avião, felizmente sem explodir.

Os tripulantes que não se encontravam no avião no início do bombardeamento, abandonaram precipitadamente o aeroporto, tendo alguns sofrido várias escoriações.

Quando cerca de uma hora depois terminou o primeiro bombardeamento, dirigi-me com o R/T Pereira para um quartelamento próximo, e aí apanhamos transporte para a cidade de Vasco da Gama, onde encontrámos os restantes membros da tripulação, no edifício que tinha sido adaptado a hospital de campanha. Lá estavam as duas Assistentes de Bordo vestidas de enfermeiras, ainda um tanto amarelas e com várias escoriações. (...) Presenciamos então dali a dramática actuação do avião Afonso de Albuquerque que, não obstante da enorme inferioridade em que se encontrava face a esquadra indiana, saiu do porto, e enfrentou-a enquanto pôde, honrando as gloriosas tradições da nossa Marinha de Guerra, que naquelas paragens tão memoráveis feitos praticou. (...) Em muitos olhos havia lágrimas de tristeza pela impotência a que estávamos sujeitos, mas também de orgulho por este acto de bravura. (...) Impressionou também a ansiedade de muitos indo-portugueses que aguardavam pela chegada dos nossos submarinos e aviões para salvar a Índia Portuguesa.

(...) Inspeccionando o avião e, preparado o gerador de terra, foi-se ver a pista. Verificou-se que os bombardeamentos não a tinham atingido directamente, embora a meio do seu comprimento e a sul da faixa, um rebentamento de uma granada tivesse atirado para cima do alcatrão grande quantidade de terra e pedras; era indispensável limpar no mínimo, metade da faixa para se poder descolar.(...)

Cerca das 21horas, a tripulação da TAP, e a TAIP que deveria descolar com um DC-4, dirigiram-se para o aeroporto, já então com o primeiro grupo de refugiados.(...)

Encomendámo-nos a S. Francisco Xavier, pedindo-lhe que fizesse o último milagre aos Portugueses que queriam deixar a Índia. (...)

A emoção apoderou-se de todos, quando viram o nosso avião aterrar. É que, segundo notícias transmitidas pela BBC, o Super da TAP que saíra de Goa, tinha sido abatido!... Houve abraços e manifestações de regozijo. Estávamos finalmente em segurança, com os nossos 29 refugiados a salvo.”

E. Estudo de Susan Fournier: *Consumers and their Brands: Developing Relationship
Theory in Consumer Research*

CONSUMER-BRAND RELATIONSHIPS

THEORY AND PRACTICE



EDITED BY **SUSAN FOURNIER,**
MICHAEL BREAZEALE AND
MARC FETSCHERIN

FOREWORD BY **KEVIN KELLER**



Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research

SUSAN FOURNIER*

Although the relationship metaphor dominates contemporary marketing thought and practice, surprisingly little empirical work has been conducted on relational phenomena in the consumer products domain, particularly at the level of the brand. In this article, the author: (1) argues for the validity of the relationship proposition in the consumer-brand context, including a debate as to the legitimacy of the brand as an active relationship partner and empirical support for the phenomenological significance of consumer-brand bonds; (2) provides a framework for characterizing and better understanding the types of relationships consumers form with brands; and (3) inducts from the data the concept of brand relationship quality, a diagnostic tool for conceptualizing and evaluating relationship strength. Three in-depth case studies inform this agenda, their interpretation guided by an integrative review of the literature on person-to-person relationships. Insights offered through application of inducted concepts to two relevant research domains—brand loyalty and brand personality—are advanced in closing. The exercise is intended to urge fellow researchers to refine, test, and augment the working hypotheses suggested herein and to progress toward these goals with confidence in the validity of the relationship premise at the level of consumers' lived experiences with their brands.

Relationship principles have virtually replaced short-term exchange notions in both marketing thought (Webster 1992) and practice (Peppers and Rogers 1993), precipitating what has been considered a paradigm shift for the field as a whole (Deighton 1996). Despite increased acceptance and relevance, it can be argued that the relationship perspective has been vastly underrealized in the marketing literature. The limited work that exists largely informs relationship marketing practice as opposed to the development of relationship marketing theory (Sheth and Parvatiyar 1995). In a sense, the field has leapt ahead to application of relationship ideas and the assumption of relationship benefits without proper development of the core construct involved.

Particularly lacking are relationship-inspired studies in consumer as opposed to business markets, especially those concerning the consumer product domain (Sheth and Parvatiyar 1995). Empirical research concerning relationships formed at the level of the brand has been especially scant. Understandably, relationship research

has focused on bona fide partnerships formed between persons, with the bulk of published studies concerning manufacturer-supplier and service-provider partnerships as a result (Berry 1983; Dwyer, Schurr, and Oh 1987).

The brand loyalty literature is perhaps most capable of informing theory concerning consumer-brand relationships. This research stream has stagnated of late, however (Lehmann 1996), with the majority of insights and contributions generated before the emergence of methods capable of truly informing the phenomenology of consumer-brand bonds (Sherry 1987). Although "loyalty" itself is a fertile relationship concept, its nuances have been lost in traditional brand loyalty research. Operationalizations relying on sequence or proportion of purchase perhaps better reflect a notion of inertia than loyalty with its full relational significance. Even well-intentioned attempts to consider loyalty as more than repeat purchase (Jacoby and Chestnut 1978) reduce the process to "narrowly cognitive utilitarian decision-making," thus failing to capture "the talismanic relationships consumers form with that which is consumed" (Belk, Wallendorf, and Sherry 1989, p. 31). Conceptualizing loyalty as a long-term, committed, and affect-laden partnership has also constrained relationship-inspired insight by implicitly encouraging ignorance of the many other potentially valuable relationship forms that may characterize consumer-brand bonds.

As a result, the basic questions of whether, why, and in what forms consumers seek and value ongoing relationships with brands remain largely unanswered (Webster

*Susan Fournier is assistant professor of business administration at Harvard University Graduate School of Business Administration, Cambridge, MA 02163. This article evolved from the author's dissertation at the University of Florida. Special thanks are extended to the author's thesis committee (Richard J. Lutz, chair; Greg Neimeyer; Alan Sawyer; and Barton Weitz), to David Mick, to the *JCR* reviewers and editors who helped shape the manuscript, and, above all, to the three women who shared the stories that inspired this work.

1992). Valuable exceptions exist (see, e.g., Blackston 1993; McCracken 1993; Olsen 1993, 1995; Schouten and McAlexander 1995), yet existing work stops short of developing a grounded and fully articulated relationship-based framework for the study of consumer-brand interactions. The interpersonal relationships literature capable of informing this task has been scarcely used in the consumer behavior field. While a significant literature on people and their special possessions has evolved (Ahuvia 1993; Belk 1988; Csikszentmihalyi and Rochberg-Halton 1981; Douglas and Isherwood 1979; Richins 1994; Wallendorf and Arnould 1988), this work concerns relationship theory only indirectly, if at all. Construct labels are borrowed from the relationship paradigm without explicit consideration of interpersonal theory to develop those constructs (see, e.g., Ball and Tasaki [1992] and Kleine, Kleine, and Allen [1995] on attachment). Others capitalize upon fundamental relationship tenets without explicit development of theoretic relationship implications per se (e.g., Blackston's [1993] treatment of the brand as relationship partner). Researchers who have applied interpersonal relationship theories to the study of consumer-object interactions have been highly selective in their treatments. Theories of love (Shimp and Madden 1988), commitment (Dick 1988), and trust (Hess 1995) receive the bulk of researchers' attention to the exclusion of other important relationship constructs. None have yet offered a comprehensive relationship-oriented view of consumer-brand interactions—one that starts with basic relationship principles and builds an integrative framework to explain and explore the form and dynamics of those interactions in everyday life.

The present article provides a framework for better understanding the relationships consumers form with the brands they know and use. The intent of the exercise is to develop a solid conceptual foundation from which brand relationship theory can be cultivated and to illustrate portions of this framework as a way of demonstrating utility of the consumer-brand relationship idea as a whole. Toward this end, the author argues that (1) brands can and do serve as viable relationship partners; (2) consumer-brand relationships are valid at the level of lived experience; and (3) consumer-brand relationships can be specified in many ways using a rich conceptual vocabulary that is both theoretically and managerially useful. Collectively, the arguments support the potential of theoretically sound relationship applications in the brand context. The thick descriptions contained herein yield insight not only into theories of symbolic consumption but into those of brand loyalty and brand personality as well, generating many productive avenues for future research. The exercise is intended to urge fellow researchers to refine, test, and augment the relationship-inspired working hypotheses (Guba 1981) presented herein and to progress toward these goals with confidence in the validity of the relationship premise in the consumer-brand domain.

True to its discovery-oriented task (Wells 1993), the investigation is exploratory and descriptive in flavor.

Three purposively selected case studies inform the research agenda. Four core conditions that qualify relationships in the interpersonal domain (Hinde 1995) serve as broadly construed, a priori themes by which the study is designed, analysis is guided, and arguments are structured: (1) relationships involve reciprocal exchange between active and interdependent relationship partners; (2) relationships are purposive, involving at their core the provision of meanings to the persons who engage them; (3) relationships are multiplex phenomena: they range across several dimensions and take many forms, providing a range of possible benefits for their participants; and (4) relationships are process phenomena: they evolve and change over a series of interactions and in response to fluctuations in the contextual environment.

The sections below provide a selective review of the literature that informs the a priori themes of reciprocity, meaning provision, multiplicity, and temporality. First, theories of animism and impression formation are marshaled in support of an argument for the brand as a reciprocating relationship partner. This argument is instrumental to the article: it grants license to pursue the relationship proposition to its fullest conclusion and provides an anchor around which a framework relationship strength is later structured. The literature review for conditions 2–4 exposes the reader to important relational concepts and propositions, grounding study design and analysis procedures. Case stories are analyzed around these central tenets, the exposition of which reveals the phenomenology of relationships in the consumer-brand domain.

CONCEPTUAL FOUNDATIONS

The Brand as Relationship Partner

For a relationship to truly exist, interdependence between partners must be evident: that is, the partners must collectively affect, define, and redefine the relationship (Hinde 1979). The premise that consumer actions affect relationship form and dynamics is easily accepted. Comfort in thinking about the brand not as a passive object of marketing transactions but as an active, contributing member of the relationship dyad is a matter more deserving of note.

One way to legitimize the brand-as-partner is to highlight ways in which brands are animated, humanized, or somehow personalized. The human activity of anthropomorphizing inanimate objects has been identified as a universal in virtually all societies (Brown 1991). Theories of animism (Gilmore 1919; McDougall 1911; Nida and Smalley 1959; Tylor 1874) suggest that there exists a felt need to anthropomorphize objects in order to facilitate interactions with the nonmaterial world. Consumers show no difficulty in consistently assigning personality qualities to inanimate brand objects (Aaker 1997), in thinking about brands as if they were human characters (Levy 1985; Plummer 1985), or in assuming the perspective of the brand in order to articulate their own relationship

views (Blackston 1993). Consumers' acceptance of advertisers' attempts to humanize brands and their tendencies to animate products of their own accord suggest a willingness to entertain brands as vital members of the relationship dyad.

Theories of animism provide insight into the specific ways in which the vitality of the brand can be realized in the relationship. Three process mechanisms are implied in these earlier writings, each varying in the degree to which the human condition is approximated. The first animistic form involves instances in which the brand is somehow possessed by the spirit of a past or present other. The use of spokespeople in advertising (e.g., Bill Cosby for Jell-O) qualifies here as an example. Spokespersons may have personalities that so strongly fit those of the brands they advertise that the brand, in a sense, becomes the spokesperson with repeated association over time. McCracken's (1989) idea that spokespersons are effective because they deliver the spirit of the endorser through product usage reflects this theory. Brand-person associations of a more personal nature are also common. A brand of air freshener that grandmother kept in her bathroom, a floor cleaner that an ex-husband always used—these brands can become so strongly associated with the past other that the person's spirit comes to dwell in the brand and is evoked reliably with each use. Brands originally received as gifts (McGrath and Sherry 1993) are likely infused with the spirit of the giver as well, with these person associations again serving to animate the brand as a vital entity in the consumer's mind.

Another form of animism involves complete anthropomorphization of the brand object itself, with transference of the human qualities of emotionality, thought, and volition. Anthropomorphized brand characters serve as examples. Charlie the Tuna and the Pillsbury Doughboy are identifiable characters endowed with the capacity to laugh, joke, scheme, and conspire. In a variation on this animistic form, limited human qualities are attributed to the brand, though the brand itself is not enlivened as a thinking, feeling entity. Research on person-object relations reveals that people assign selective human properties to a range of consumer goods (Belk 1988; Rook 1985, 1987), most notable among them tools, food, drink, clothing, weaponry (Gilmore 1919), and household technologies (Mick and Fournier 1998).

For the brand to serve as legitimate relationship partner, it must surpass the personification qualification and actually behave as an active, contributing member of the dyad. Marketing actions conducted under the rubric of interactive and addressable communications qualify the brand as a reciprocating partner. Animated brand characters also satisfy the activity criterion through their performances. It is argued, however, that the brand need not engage these blatant strategies to qualify as active relationship partner. At a broad level of abstraction, the everyday execution of marketing plans and tactics can be construed as behaviors performed by the brand acting in its relationship role. Research on impression formation (Srull and

Wyer 1989) suggests that all observed behaviors are translated into trait language and that these traits form the basis for the evaluative concept of the person. Olson and Allen (1995) applied this theory to explain how brand personality develops from the actions of brand characters in advertising. A logical extension of this thinking is to view all marketing actions as a set of behavioral incidents from which trait inferences about the brand are made and through which the brand's personality is actualized. This important conceptual point—that the everyday execution of marketing mix decisions constitutes a set of behaviors enacted on behalf of the brand—forms a cornerstone of the relationship argument. With a focus on brand behavior, one can articulate a theory of how the brand relationship role is constructed and begin to see ways in which the brand, acting as an enlivened partner in the relationship, contributes to the initiation, maintenance, and destruction of consumer-brand relationship bonds.

Undoubtedly, there exists a lack of parallelism in applying the reciprocity criterion to an inanimate brand object. A brand may enjoy selected animistic properties, but it is not a vital entity. In fact, the brand has no objective existence at all: it is simply a collection of perceptions held in the mind of the consumer. The brand cannot act or think or feel—except through the activities of the manager that administers it. In accepting the behavioral significance of marketing actions, one accepts the legitimacy of the brand as contributing relationship partner. A weaker form of the argument draws comparisons between consumer-brand relationships and human relationships involving partners that lack tangible vitality or mortal status (see, e.g., Caughey [1984] on relationships between fans and movie stars; Buber [1946] on relationships with God or mortal status; Hirschman [1994] on people's relationships with pets). These works lend credibility to the idea of extending the partnership analogue into the brand domain as well.

Relationships: Providing Meanings in Psycho-Socio-Cultural Context

At their core, relationships are purposive: they add and structure meanings in a person's life (Berscheid and Peplau 1983; Hinde 1995). The development of personality depends in large part on relationships forged with others (Kelley 1986). Meaningful relationships can change self-concept through expansion into new domains (Aron and Aron 1996) or reinforce self-concept through mechanisms of self-worth and self-esteem (Aron, Paris, and Aron 1995). This meaning-provision notion is accepted by consumer researchers who study possessions and their broad consequences for self-definition (Belk 1988; Holt 1995; Kleine et al. 1995; McCracken 1988; Richins 1994; Sirgy 1982; Wallendorf and Arnould 1988).

Since the relationship is, in essence, what the relationship means, understanding a given relationship requires a mastery of the meanings the relationship provides to the person who engages it. Three important sources of

meaning—the psychological, the sociocultural, and the relational—are identified, each serving as a context that shapes the significance of the relationship for the person involved. Relationships both affect, and are affected by, the contexts in which they are embedded.

A fruitful way to map the psychological context of a given relationship is to specify the identity activity in which the relationship is grounded. Considering the work of Mick and Buhl (1992) and others (Cantor and Zirkel 1990), three central connection points in a goal-based personality framework can be specified. First, relationships may help resolve life themes—profound existential concerns or tensions that individuals address in daily life (Csikszentmihalyi and Beattie 1979). Though they may operate below the level of conscious awareness, life themes are deeply rooted in personal history and are thus highly central to one's core concept of self. A relationship may also deliver on important life projects or tasks (Cantor et al. 1987; Caspi 1987; Erikson 1950). Life projects involve the construction, maintenance, and dissolution of key life roles that significantly alter one's concept of self, as with role-changing events (e.g., college graduation), age-graded undertakings (e.g., retirement), or stage transitions (e.g., midlife crisis). Most concrete and temporally bounded are relationships rooted in current concerns, a series of discrete, interrelated activities directed toward completion of daily tasks (Klinger 1987; Little 1989). It is easy to conjecture how relationships can connect at different levels of the goal hierarchy: a parent-child relation may help resolve an existential life theme of marginality versus significance, for example, while a functional relationship with one's day-care provider may service a career project or current concern. It is important to note that relationships may add significant meanings to the lives of the persons who engage them at each level or depth of the operative goal connection.

Prior research highlights five broad sociocultural contexts circumscribing relationship attitudes and behaviors: age/cohort, life cycle, gender, family/social network, and culture (Dion and Dion 1996; Gilligan, Lyons, and Hanmer 1990; Levinger 1995; Milardo and Wellman 1992; Stueve and Gerson 1977). These factors systematically influence the strength of relationship drives, the types of relationships desired, the nature and experience of emotional expression in relationships, styles of interacting within relationships, the ease with which relationships are initiated and terminated and the degree to which enduring commitments are sought. The importance of sociocultural context is mirrored in consumer research concerning the socially embedded character of consumption meanings and preferences (Holbrook 1993; Holt 1997; Olsen 1995; Sherry 1991; Thompson 1996).

In thinking about the significance of an individual relationship it is also important to consider the networked nature of the phenomenon. Relationships exist within the context of other relationships (Parks and Eggert 1991). The idea that the meaning of a given relationship is inextricably entwined with other relationships in the portfolio

is echoed in consumer research concerning the complementarity of consumption constellations (McCracken 1988; Solomon and Assael 1988) and the cultural meaning of “brandsapes” in materialist society (Sherry 1987).

Relationships as Multiplex Phenomena

Relationship research must be acutely sensitive to variations in form (Berscheid and Peplau 1983). The distinctions between relationship classes in the interpersonal sphere are so profound that specialists dedicated to the study of specific relationship types have emerged (e.g., Hayes [1988] on friendship and Kelley et al. [1983] on close relationships). Some have found it useful to collapse across forms to study core relationship dimensions. Relationships are frequently distinguished by the nature of the benefits they furnish to their participants (Weiss 1974; Wright 1974). Socioemotional provisions include psychosocial identity functions (e.g., reassurance of self-worth, announcement of image, and social integration) as well as the rewards of stimulation, security, guidance, nurturance, assistance, and social support; instrumental provisions are functionally tied to the attainment of objective, short-term goals. Relationships are also distinguished by the types of bonds that join parties together. These may be substantively grounded (as with task, obligation, or investment bonds) or emotionally based, the latter ranging in intensity from superficial affect to simple liking, friendly affection, passionate love, and addictive obsession (Fehr and Russell 1991; Sternberg 1986). Other dominant relationship dimensions include kin (non-voluntary) versus nonkin (voluntary), formal (role-related) versus informal, equal versus unequal, and friendly versus hostile (Wish, Deutsch, and Kaplan 1976).

Relationships in Dynamic Perspective

Temporality distinguishes the relationship from the isolated transaction (Berscheid and Peplau 1983). Relationships are constituted of a series of repeated exchanges between two parties known to each other; they evolve in response to these interactions and to fluctuations in the contextual environment. For purposes of study, researchers generally decompose the continuous process of relationship development into manageable growth segments. Most adopt a five-phased model of initiation, growth, maintenance, deterioration, and dissolution (Levinger 1983), wherein each stage is one interval in a sequence of changes in type (e.g., evolution from friends to lovers) or level of intensity (e.g., an increase or decrease in emotional involvement). Theories differ in the number of stages that are posited, the nature of the processes presumed critical for development at each stage (e.g., intimacy, love, commitment, trust, behavioral interdependence, self-other integration), and the mechanisms governing transitions between stages (e.g., novelty and

arousal, comparison versus available alternatives, stress accumulation).

METHODOLOGY

Study Design and Data Collection

Discovery-oriented project goals dictated the use of phenomenological interviewing (Thompson, Locander, and Pollio 1989) over more structured approaches to inquiry. By permitting an understanding of the subjective meanings of consumers' lived experiences with brands, the technique was also better suited to the task of establishing consumer validity of the brand relationship proposition as a whole. Modified life-history case studies (Denzin 1978) were conducted for three women in different life situations, two of these involving stage-related transitions: Jean, a 59-year-old barmaid living with her husband; Karen, a recently divorced 39-year-old working mother of two; and Vicki, a 23-year-old graduate student in her final year of study at a major university. Informants were interviewed for a total of 12–15 hours each in a series of four to five in-home interviews conducted over a three-month period. Informants received specially tailored gifts valued at \$100 in exchange for their participation.

Informants were purposively selected to maximize chances of uncovering insight on important brand relationship phenomena, a legitimate goal in this foundational research phase (Erlandson et al. 1993). The gender qualification recognized previous research suggesting that women exhibit more and stronger interpersonal relationships and brand involvements (Guest 1964; Sherrod 1989). Variations in age/cohort and life cycle allowed attention to sociocultural factors driving relationship behaviors in both interpersonal and consumer behavior domains. Transitional cases permitted analysis of brand behaviors in periods of heightened identity negotiation (Schouten 1991) and relationship development activity (Andreasen 1984; Stueve and Gerson 1977). Size restrictions on the informant pool ensured the depth concerning life worlds and brand relationship portfolios necessary for thick description (Erlandson et al. 1993; Mick and Buhl 1992). All interviews and analyses were conducted by the author to permit the holistic perspective sought through the method.

Interviews were designed to yield two complementary types of information: (1) a first-person description of the informant's brand usage history and (2) contextual details concerning the informant's life world. Stories describing the genesis, evolution, and usage of brands in the informant's repertoire were elicited. Brands in this study included packaged goods as well as durables, semidurables, and services, each discussed as informants saw fit and as time allowed. To stimulate discussion, kitchen cabinets were opened and informants were instructed to "tell the story" behind any brand in the inventory. The remaining course of the interview was set by informants. Specific

relationship concepts were not prompted, and an explicit attempt at avoiding relationship references in probes was made. In the tradition of emergent design (Erlandson et al. 1993) visual tools including developmental time lines and dimensional maps were included as ad hoc discussion aids to clarify temporal and meaning-based aspects of chosen brand relationships. Life-history information was gathered from a closing interview session and a follow-up survey focusing on major life experiences, core decisions, and key transition points in informants' lives (Tagg 1985).

Data Analysis

Understanding brand relationships at the level of felt experience required two types of interpretation of the verbatim transcripts, both following the general procedures of grounded theory (Strauss and Corbin 1990). Idiographic analysis (Mick and Buhl 1992; Thompson, Locander, and Pollio 1990; Thompson et al. 1994) started with an impressionistic reading of transcripts and identification of recurrent behavioral and psychological tendencies manifest therein. Identity issues were summarized within the framework of life themes, projects, and concerns described earlier. Brand stories were then considered individually and collectively for their manifestation of personality themes such that a holistic understanding of brand relationships within the context of the consumer emerged. The second level of interpretation involved across-person analysis, the goal of which was to discover patterns across brand episodes and individuals that could help structure an understanding of consumer-brand relationship phenomena. Collectively, informants generated 112 brand stories for analysis. Theoretical properties of the brand relationships represented in these stories were identified through the constant comparative method using axial and selective coding procedures (Strauss and Corbin 1990). The analyst sought an understanding of the range of types in the relationship category, the processes by which relationships developed over time, the conditions under which relational phenomena were pronounced or minimized, and the major consequences of relationship engagement, especially those concerning other noteworthy brand phenomena (e.g., satisfaction and loyalty). As per the foregoing literature review, a priori codes included dimensionality (voluntary vs. imposed, friendly vs. hostile, intense vs. superficial, equal vs. unequal), affective character (strength, direction, and type of tie), relationship provisions (socioemotional vs. functional rewards), and stage of relationship development (initiation, growth, maintenance, decline). Basic relationship descriptors were also coded (e.g., relationship duration, frequency of interaction, category exclusivity, initiation source), and consumers' use of interpersonal relationship analogues was noted. Coding schemes were modified as analysis progressed and new concepts were uncovered. In both the idiographic and across-person analyses, the focus was on relationships formed with specific brands as opposed to

product categories, as identified through evidence of meaning transfer to the level of the brand (McCracken 1993).

Issues of Trustworthiness

Several techniques were employed to elevate the trustworthiness of this inquiry (Erlandson et al. 1993). Member checks gauged the credibility of the author's interpretive claims against the views of those sharing their stories. Three colleagues reviewed interview transcripts and interpretive summaries in a peer debriefing process. These procedures caused reanalysis of the data on several occasions toward the goals of mutual comfort, objectivity, and recognizability in interpretation. Triangulation of multiple stories from the same person, of interviews conducted with the same persons at multiple points in time, of concepts reflected in alternate brand stories, and of information from multiple data sources (e.g., grocery lists, shelf contents, stories of other household members) also lent confidence to the credibility of results. Purposive sampling of informants possessing distinctly different experiences and understandings of the phenomena of interest allows for transferability judgments of the insights obtained, as does the thick description offered herein.

IDIOPHIC ANALYSIS

Informant interviews are interpreted below, first in terms of the personal and sociocultural contexts defining each informant's life world, then in terms of the brand relationships collectively occupying that world. Especially meaningful brand relationships are highlighted, and threads tying those relations together are identified. An attempt to link the person's overall brand relationship portfolio to identity issues salient at the time of interviewing is made such that a coherent picture of the role of brand relationships in the consumer's life world emerges. Descriptive analyses of relational phenomena are seeded throughout these stories for development in the later section on cross-case findings.

Case I: Jean

Jean's Life Story. Jean is 59 years old. She lives with her husband of 40 years in a middle-class suburb of a northeastern city not 10 miles from the town in which both she and he (and their mothers and fathers before them) were born. Jean and Henry reluctantly moved "way out in the country" back in 1963 so that Henry would have a shorter commute to his manufacturing job. While Henry will soon retire from this job after 40 years, Jean still works—60 hours and six days a week—tending a small neighborhood bar in her blue-collar hometown. Jean has had this job for 13 years. She likes keeping a "base" in the town where all of her brothers and most of her nieces and nephews still live. Before the present job, Jean worked as a waitress at an ethnic social club down the

street from her present establishment, serving food and drink to "the locals" as they played cards and celebrated their birthdays and weddings. Jean worked only weekend nights during the 20-some-odd years she was with the social club. She thought it important to be home to raise her girls, aged 30 (Lizzie), 35 (Linda), and 40 (Laurie), now "scattered all across the country."

Jean grew up in the house her Italian grandfather built. He carefully crafted the inlaid wood floors, constructed the masonry walls and fireplaces, and painted dogwood blossoms across the dining and living room ceilings. Jean was born in this house, as was her mother before her. It is the house her brother, his wife, and two of their three grown children now occupy. The house is a symbol of all Jean believes in: it is at once family, independence, and hard work. Jean gave 10 years of her life to the consuming care of her critically ill mother so that the nursing home would not take this house, her mother's only asset. Jean's sacrifices paid off: when her mother died and appointed her executrix of the will, Jean signed the house over to her brother. Over the last three years, Jean depleted her "entire life savings" covering his mortgage payments so he would not lose the house to the bank ("His credit's so bad, he could only get a short-term 18 percent builder's loan. It's real tough for him to come up with the money."). She would give more if she had it: "After how hard I worked for that house, I can't let him lose it now."

Jean lived with her mother, stepfather, and three half brothers until the age of 19 when she married her high school sweetheart in the Catholic church across the street. A strong believer in God ("I pray everyday") and his protection of those who "sacrifice and work hard," Jean is no longer a practicing Catholic. Barred over 30 years ago for confessing the use of birth control to her priest ("We could not afford another baby. . . . We had nothing. . . . Henry was only making \$40 a week"), Jean never approached the church for reconsideration. Honesty and integrity are very important to her: "They wouldn't let me stay, but they forgive people for adultery? I can't have communion but they can? That's not right. I could go back now, I guess, but I don't. I believe in God my way."

Jean "didn't grow up with very much," both in the way of money or family support. The illegitimate child of a father she would never know, Jean was somewhat an outsider in her own home. Many aunts and uncles were against her remaining in the family at all, pleading unsuccessfully with Jean's mom and grandmother to put her up for adoption. This battle for acceptance got tougher with the sudden death of her grandmother at age 50. But Jean soon discovered that superior performance of household tasks offered a surefire mechanism through which she could fit in with her family and garner their support.

I think my mom treated me that way because I stood for what she would never have. She was so beautiful. The party girl. Look at this picture: the Gibson girl. When she got pregnant she was sent away for awhile and everything

changed. She married Frankie; I don't know if anyone else would have her. She never loved him. And, he never really cared for me because I was not his. So, I spent most of my time doing things for him and her, cleaning the house, taking care of them, my brothers, because at least that was something that I really knew how to do right.

Such was born the purpose that would organize the rest of Jean's life: resolution of a central life theme of marginality versus significance through successful performance of the traditional gendered tasks of mother and wife. To this day, Jean wants desperately to be affirmed by society in these, the roles she values most. Accomplishment as a cook and housekeeper remain a major source of happiness, pride, and satisfaction in Jean's life.

What do I do everyday? I cook. I clean. My white clothes are white. You can pick up a sheet of mine that is 10 years old and people think they are brand new. I iron them. I don't dry them. I never dry my sheets. Never. To me, they are rags when you do that. "Why do you do that," people say, "You're weird." Because I like to sleep on a sheet that is ironed. That's my preference. I've always done it. Like Lizzie will say, "Mom, you don't have to iron my sheets when I bring them over to do the laundry." But Allan (her husband) goes, "Oh, your mother did the sheets, huh?" So, it must make a difference. Everybody always says what a beautiful house I have. That makes me feel good.

Jean's tough childhood taught her a lot of lessons. She learned that if you want something, you do it yourself "cause nobody is gonna do it for you." With no more than a high school education, Jean discovered the value of diligence and hard work. She lives by one of her mother's credos: "You want, you work, you get." These beliefs keep Jean from retiring despite her husband's urgings: "If I retire, he'll give me five bucks a week. Forget that! I want my own money so I can do. Do what I want to do." Jean's self-appointed "theme song," "She Works Hard for the Money" by Donna Summer, captures her feelings: "She works hard for the money; So hard for the money. She works hard for the money but they never treat her right."

Jean's attitudes toward work are deeply utilitarian. She learned the powerful enabling capabilities of money and the way it helps remove vulnerabilities. Jean reflects upon the possessions she has acquired as tangible evidence of her sacrifices and hard work. These possessions demonstrate that one can indeed rise above circumstances and "be somebody."

Why do I like this house so much? I like to see my things that I like, that I worked so hard for. Makes me feel good. Look at Henry's brother David. He never did anything with his life. Nothing! Fifty years old and he doesn't even own a house. The only thing he's got is an apartment because his brother lets him live there, a car because his mother gave it to him, and a job because his brother owns the place. Everybody always says, "Oh, poor David." Bullshit. He has nothing because he does nothing. Period. These people spend their money on drinking and scratch cards and they

have nothing to show for it. Well, I do. I have all these nice things.

Jean is a second-generation Italian from a town where over half the people are Italian. For years, Jean limited the expression of her ethnic identity to negotiate her marriage "across the tracks" to a boy whose mother not only hated "Guineas," but warned that if he married one, "his kitchen would smell like garlic all the time." Although Jean still "doesn't allow garlic in her house" ("It makes me sick . . . just the smell of it"), she has recently taken to speaking Italian with the old men in the bar. She even talks of visiting Italy someday, a big step for someone who has only twice been on a plane. It is with Italians that Jean finds much-needed comfort and acceptance.

I like to be Italian. Italians are nice, friendly people. If I ever get the chance to travel—and I hate to go anywhere—I'd like to go to Italy. I think I would feel really comfortable there. Italians care about people. About family. . . . Not that I am just for Italian people, but. . . . Take Henry's family. They don't give a shit about anybody. Somebody dies there and they are gone. He used to say, "Well, somebody dies in your family and they get professional mourners!" In his family, someone dies and they have a party! I'll never forget the first time I went to a wake in his family. Nobody even cared. It was . . . a different feeling. . . . Italian people miss you when you are gone. They are closer, I think.

Jean's love of Italians also stems from their mutual love of the concept of family, broadly construed. The celebration of personal relationships organizes much of Jean's life. Sundays are reserved for informal dinners among extended family members. Saturdays are spent caring for her nephew's three-year-old ("the family's only baby"). Weeknights after work often include "a quick trip to her brother's on the way home." But every day in the bar, Jean is part of a "family" as well. Jean is a member of a closely knit community where everyone has intimate knowledge of the other. All members of the community are observers and participants in a vibrant network that ties them to a common heritage and binds them to a future that will be shared by all. Through her work as barmaid, Jean has found not only legitimacy through financial security, but also the affiliative meanings her life lacked as a youth.

I like this town. I know everybody; the cops, the firemen, their kids. I know what is going on, who lives in whose house, who is having a baby, who is screwing who. I know everybody that comes into the bar. Their parents. Their kids. I like that. And the customers like that too. I always ask them, "How is your mother doing? How is your job? Did you make out all right at the doctors?" I treat the customers like people and they know I am interested in them and their problems. The other bartender just gives them a drink and never says anything to them. They don't like that.

Within this social structure, Jean is expected to be loyal and to share resources that become available. These are

requirements she fulfills all too well. Jean will leave her mark on the world by being thought of and felt in the lives of those she has touched and helped. Compassion and sacrifice: this is the stuff Jean is made of.

I can't tell you how many people owe me money. *Lots* of money. Some I'll probably never see again. But that's okay. I want to give it to them. I like to share. If you want it, I've got it. If I can give it to you, I will. If I can help you, I will. I don't do it for people to like me because I don't care one way or the other. I don't give a shit. I do it because I can. No matter what it is, I will always offer it. People say I give away everything. I don't care. I will give anything I have to someone to help them out. Money, food, whatever.

Jean's group connectedness is a source of both joy and anxiety. Strong connections within the network subject her to peer approval, normative expectations, and reciprocity demands. Jean is sometimes torn between following tradition ("They say that you are supposed to . . .") and asserting her personal freedom ("I am my own person. I like what I like. I don't do something just because somebody else does."). Jean struggles to rise above the meaninglessness that characterizes many lives at the bar ("They're all on unemployment, collecting from the government one way or another. They drink and gamble away everything") while at the same time remaining connected to the people she knows and loves. In response, Jean creates a private self, sheltering sacred experiences that are uniquely hers. Quietly, Jean accommodates the sometimes contradictory ideas and false expectations that others impose on her as she battles to resolve her secondary life theme of affiliation versus independence.

I love jewelry. I have lots of nice jewelry. But I don't wear it to the bar. No way! They all get so jealous, so I just don't wear it. Henry gave me a fur coat and I never wear that there either. They make me laugh. They think I'm rich because I am always giving everybody everything and 'cause our house is so nice. But I wear stuff off the mark-down rack! Hand-me-downs! That's all right. Let them think that. I don't care.

Jean's daily life enjoys little variation on a theme: she cleans, works, plays cribbage and dominoes, and listens to and passes on the tales of others. She lives and will likely die within a few miles of where her mother lived and died, and her mother before her. She knows of and about everyone that makes up her life world. This grounding lends a sense of predictability, security, and constancy to Jean's life. It provides her with balance in a world that is constantly evolving. This suggests Jean's third life theme of stability versus change.

I don't like to make changes! I am happy being the way I am. I have lived in this house for 33 years, and I want to stay here after I retire. I work where I grew up and I know everybody there. I don't want to go somewhere where I don't know anybody. Everybody keeps asking me, "What are you gonna do when you retire? Go to Florida?" The hell with that! I wanna live here! I'm *doing* what I want to do! I like my house. I wanna stay here! I just like. . . . I am comfortable, I guess.

Jean's Brand Relationship Portfolio. Jean's life themes of marginality/significance, affiliation/independence, and stability/change are clearly reflected in her brand behaviors. These themes suggest product categories in which relationships are likely to develop, influence the depth and breadth of chosen brand attachments, and define the criteria by which relationships are maintained. While Jean's identity themes organize her brand portfolio, that portfolio in turn helps her negotiate life themes toward a concept of self that is both valid and rewarding.

Jean's brand relationship portfolio is best distinguished by the sheer number of close relationships in it and the enduring nature of her attachments. It was hard to identify brands in Jean's repertoire that were *not* specified as deeply held commitments, many of which have survived for decades. Jean's most powerful brand attachments appear in food categories connected to her core identity as Italian wife and mother. Spaghetti sauce provides an excellent case in point. This direct extension of Jean's concept of self (Belk 1988) provides tangible evidence of ethnic heritage and a stream of compliments to assuage a challenged sense of worth.

My mother always used to make the sauce too. All Italians do. When you make sauce, it's like your trademark. (My youngest brother) Johnny always says that he can tell people by the sauce that they make. Everybody loves my sauce. My brother Frankie used to sit with a bowl of just my sauce and eat it like soup. He says I make the best sauce he ever had, and he is a gourmet. Goes to a lot of nice restaurants. His ex-wife always cooked really fancy suppers.

Jean exhibits especially strong relationships with all of the brands that enable her "trademark." Loyalties to Pastene tomatoes, Hunt's Sauce, Bertolli Olive Oil, Contadina tomato paste, Progresso bread crumbs, and even the Revere Ware pan she uses to cook stand strong in intensely competitive environments. Jean's highly scripted sauce-making ritual provides continual reinforcement of the brand meanings that empower the enactment of her core identity.

When I make the sauce, it takes all day. I let it cook on the stove for 8 hours. I have a really big pot. Stainless steel from Revere Ware. 12 quarts. The best pot I ever had. I bought one for my daughter too. The sauce doesn't burn in it and stick to the bottom like it used to with my old one. Anyway, like I told you, I blend the Pastene tomatoes in the blender. Whole tomatoes. "Kitchen Ready" it says on the can. Now I use three at least, maybe four cans usually. And I add a little can of the Hunts special sauce. Not much, just the little can. Then I fry up the sausage in a frying pan with the Bertolli olive oil and a little bit of onion, pepper. And sometimes I make the meatballs. I make big meatballs. But I like them that way. Why bother with small meatballs? They get hard that way when you cook them. This way, a meatball, a sausage and you have a full meal. I make the meatballs with an egg and a little milk mixed into the bread crumbs. That keeps them moist when they are cooking in the sauce. I use the Italian Fla-

vored bread crumbs, Progresso, and I buy the meat at Johnnie's, they have the best. I fry the meatballs in the pan with the olive oil and onion, just a little bit to get them browned on all sides so they won't break apart in the sauce. . . . Then I take the Contadina tomato paste, just the small can, one can, and I put that in the frying pan and fry it up with the olive oil and grease from the meatballs and sausages. Frying the paste takes the strong taste out. . . . I just put all that in the big pot, a little salt and pepper, maybe basil if I have some from someone's garden in my freezer, and I let it cook all day. I stir it every 15 minutes so it doesn't stick on the bottom. By the time it's done, it's two inches lower from everyone tasting it.

Jean also remains true to the cleaning products that support her performance in the homemaker role she takes so seriously. Windex ("no streaks"), Bounty ("I buy them by the case"), Spic 'n Span ("no residue"), Zest soap ("no tub ring"): each of these brands has demonstrated superior performance capabilities that are rewarded through loyal purchase behaviors and heartfelt commitments. Appliances too (e.g., Electrolux, Frigidaire, Maytag, General Electric, Krups) are afforded loyalty in exchange for reliable assistance in homemaker roles. Many of these relationships have survived 20 years or more. Some serve an ego-defensive function (Katz 1960) by protecting Jean from her fear of being tagged a "dirty Guinea."

Part of Jean's job upon entry into the homemaker role was to master the new world of consumer products put before her. This was a job she performed quite well. Virtually all of the brands Jean uses, from appliances to glass cleaners, have earned distinction as "the best" options available. Jean's credo of "buying the best" removes uncertainty in the performance of valued social roles. It can also be interpreted as a manifestation of Jean's quest for tangible markers of success. By surrounding herself with proven performers, Jean demonstrates to herself and others that her hard work had paid off. "Best brands" provide evidence that Jean has "made it."

Pastene tomatoes, I always buy those, they are the best. They make the best sauce. You can tell the difference. . . . I buy the best vinegar. Progresso . . . Bounty paper towels, they are the best . . . Maytag, they say that is the best . . . Frigidaire makes the best fridge . . . Krups makes the best coffee . . . Electrolux is the best vacuum. It's expensive, yeah, but . . .

Jean bestows the "best" label only after an involved and diligent process reveals one of an array of brand alternatives as the ultimate performer. Once a victor, however, not always the champion. Because of their significance to her sense of self, Jean's chosen brands are tested against able competitors throughout time and are ousted from the portfolio if performance appears lacking.

I always used the Bon Ami but then I noticed that it started scratching the sink. They must have put particles in there or something. I tried the Comet and that really is better.

Jean develops deeply held convictions about product performance to support her perceptions of surviving "best brands". Oftentimes beliefs in utilitarian functioning are bolstered by myths that evolve over the course of the usage experience. These ancillary beliefs mark the brand as superior and irreplaceable, affording resistance to competitive attack.

Pastene whole tomatoes in the can are the best. They use the good tomatoes, the ones that are perfect and nice and ripe. The other brands use the tomatoes that can't pass inspection. . . . Those other shampoos have chemicals that interact with the water in my house so they don't work right. They make my hair flat. This one (Aussie Miracle) doesn't have that. . . . The Tide detergent is better because of the way they make their powders. They do something so the powder dissolves in the washer. The other ones are made different and they don't dissolve. They stay on your clothes.

Jean's beliefs in tradition and heritage help circumscribe likely candidates for her "best brands" portfolio. She prefers "the old way of doing things" and has no doubt that "things made 20 years ago are better than the junk they sell you today." Accordingly, many of Jean's commitments are to classic brands that have demonstrated their reliability over time. Long-standing brands are respected for the wisdom of their experience, a wisdom for which there is no substitute. A classic brand also represents truthfulness, for with long-standing brands there is no hiding behind falsity or pretension. Finally, classics provide prima facie evidence of permanence and constancy—important themes dating back to Jean's childhood. Jean anticipates the predictability offered in her classic brands for the welcomed stability this adds in her life.

I have three irons right now; one that someone just gave me that is a hundred years old and that works better! General Electric I think. I really think that the things they made a long time ago were better quality. . . . The stuff that has been around the longest is usually the best, that is why they are there. . . . The people think that because they are newer maybe the people that make them are smarter, but I think the smartest ones are the ones that learn from experience. They have been around a long time and know what is going on. Like Henry at work. He's been there 40 years. Knows the shop inside out. He don't know business like the MBAs from Harvard they hire as his bosses. To them, Henry's stupid because he don't know the things they teach in school. To me, he knows the most.

A thread of personal relationships runs through Jean's brand portfolio as well. At one level, these relationship associations tap into Jean's life theme of affiliation/independence. Jean uses several brands that remind her of favored others, and she enjoys the pleasant memories evoked during product use. She talks of being affected by personal contacts in product and brand choice. For services, Jean tends to deal with people she knows, either through personal involvement or the second-hand familiarity of a respected friend. These contacts also add an

element of trust that reinforces Jean's theme of stability/change and provides a guarantee of performance in important social roles, helping to balance Jean's life theme of marginality versus significance.

I always hated Estée Lauder. Just hated the smell. My mother always used it but not me, I hated it. (My aunt's daughter) Paula gave me some Estée Lauder for Christmas one year after my Mother passed away, oh that was so bad, and I thought, "Oh!" It reminded me of her so much. I kept that bottle and have been buying it ever since.

If I need electric work, I know an electrician. I know someone who paints cars. Someone who paints houses, someone who paints ceilings and walls. They say to use Allan for the carpets. He uses Chem-Dry, that's the best.

After 40 years of shopping, cooking, and cleaning, Jean has become somewhat of an expert consumer ("You ask me how I know it is good tomatoes? I've been making the sauce for 40 years and you ask me how I know?"). This instills in her a confidence in judgment that is not often displayed ("I always feel so stupid when I talk to people from college"). Still, Jean feels constantly challenged on her selection of favorites. Some of this pressure is real, as when friends give her this and that brand for trial comparison. Jean will always try something that a friend has personally recommended, even if this creates conflict from being untrue to her loyal brands. She also feels compelled to stick with manufacturers' brand recommendations ("I use the Murphy's Oil because they say that's the one that works best for their cabinets. . . . The Ford dealer says to use Valvoline"). Other times the pressure is from some imaginary other, the infamous "they" who appoint "best options" in the marketplace. These incidents bring into play a group-versus-self conflict that often leaves Jean in possession of multiple brands competing for her loyalty. Interestingly, in all of the episodes discussed, these moments of seeming infidelity served only to strengthen Jean's beliefs and expressed feelings of attachment to her loyal brands.

They said, "Buy the Kohler stainless steel sink, it is the best." So I did. But I hate it. Never buy a stainless steel sink, it's too hard to keep clean. . . . (My sister-in-law) Darlene bought a ham and she says, "I don't know why you pay six dollars a pound at the ham store, I bought this one next door and it is the best." She gave me a piece of it. Well, I wouldn't give you two cents for it! It's garbage! If I buy a ham, I want to buy a good ham. So, I pay three dollars more from the Honey-Ham store, but it was definitely better. . . . They say that Jif is better and Natural is better and blah, blah, blah. Well, Skippy is the best peanut butter. I have had all the other ones because someone says, you know, "Try it! It has less fat grams or whatever." But, I always, I go back to Skippy every time.

Case II: Karen

Karen's Life Story. Karen is a recently divorced 39-year-old raising two girls aged 8 and 12 while working full-time as an office manager. Karen's demographics

in large part speak to her current life situation: money is tight and Karen is busy. Her day starts at 5:00 A.M. to give her time for exercise while still getting the kids off to school and herself to work before the 8:00 check-in. Afternoons are crazy, with Karen running the kids back and forth to dance classes (young Missy takes tap; Jennifer is advanced in her study of Jazz and ballet), music lessons (Missy plays piano), and Girl Scouts. In her "spare time," Karen is trying to fix up the new apartment she just rented, meet new friends (preferably male), and decide on a car to replace her broken-down Ford. Karen's life is governed by the immediacy of a host of pressing current concerns. It is a life that requires constant juggling and creative flexibility (Crosby 1991; Thompson 1996).

What's my life like? A blur. A rush. A rush from the minute I get up in the morning. I go from one thing to another all day long. If it's not one thing, it's another. Today I had to leave work early to take Missy to the dentist, and then to swimming. I have clothes over there to fold and put away, and the food shopping is still out. The kids have homework to do. You wanna help?

Karen is also involved in two major stage-related life transitions. Recently divorced, Karen is caught between two points of stability, and she is facing decisions that will drastically affect the remaining course of her life (Levinson and Levinson 1996). Karen has the added project of negotiating a prominent midlife crisis (Levinson 1977; Rubin 1979). She experiences a sense of disparity between what she has attained and what she "really wants" and is in the process of reviewing the many voices of "self" she left unattended all these years. A powerful sense tells her that the 40-year mark is a last chance opportunity for pursuing significant paths of change. Another strong voice tells her to focus on raising her children in this new single-parent world. Karen's reassessment of her self-definition along inner versus outer-directed lines constitutes a central life task at this time.

Should I go back to school and get the degree I never finished? Should I move out of this town and go somewhere else? Maybe I should pursue my dream of being a professional tennis player. I know that's crazy, silly, but it's a thought. You know, take time for me for a change? I dunno. The kids . . .

Not knowing exactly what it is that she wants to become, Karen finds herself strongly motivated by the avoidance of a self she does not want to become (Ogilvie 1987). Like Jean, Karen has spent her life within the limits of the city in which she was born. Unlike Jean, however, Karen feels constrained by her familiar surroundings. She senses that her family and social class heritage have circumscribed the options now open to her. She feels somewhat embarrassed by her job since it is "a clear expression of her failure to rise above her station in life." She wants to escape the fate that trapped her mother, a woman divorced at 23, never to marry again.

And, perhaps most important, she wants desperately to provide her kids with the options and encouragement she never received herself as a child.

My Mom never really encouraged me to do anything. And that is just one thing that I am determined about! I don't want to be like my Mom!. . . If there is one thing I do, just ONE thing, I will save my kids from feeling the same way I do when they reach 40.

The concerns of this caring woman (Thompson 1996) create serious conflicts. Karen is torn between doing something for herself and sacrificing herself for her kids. Both goals are of central importance, yet the two are incommensurate. Karen also finds herself torn between a desire for change and a longing for stability. She is at once excited by the potential for growth and overwhelmed by the prospect. At times she finds herself desperate for the return of order and predictability that can help assuage what she often experiences as an "out-of-control life" (Thompson et al. 1990).

Sometimes I just want to STOP! All this goings on, it's getting to be, it's overwhelming. I am always just going. Each day I just get through it and look for the next day to come. I just keep going. Everything is going on but nothing is really happening. You know?

Karen recognizes that this turmoil must be managed. To help her cope with this period of unsettling change, Karen seizes the familiarity of routines, the structure of organized schedules, and the predictability of well-learned habits. These allow her to manage risks and unnecessary sources of uncertainty in an already overcomplicated life.

I pretty well stick with the same things week after week, I mean, in my life. That's sort of how my life is. . . . routine. Every week is sort of the same thing. I am pretty structured. You know, this gets done at this time and that type of thing. It's the only way to survive. Routine, umm, just kind of keeps my mind off of things. It helps me manage more. I just feel that I have to be, just to manage things, I just have to have a calendar, you know?

I find that if you like something, then you stick to it. That's how I am. If I find something in a restaurant I like, I might go back and get that over and over again instead of trying something else that might sound good. That's just how my life seems to be.

Karen struggles through daily life armed with her routines, taking what she describes as the "alcoholics one-day-at-a-time approach to living." She is caught in the whirlwind of a hectic schedule, a condition that often leaves her lamenting the passage of time ("I can't believe it is August already and another summer is over"). For Karen, time is a resource that grows scarcer with each passing day. It slowly diminishes her vitality and closes chapters of opportunities with its passing, leaving her in a somewhat melancholy state questioning how it will all end.

Wherever am I going to find a man, where? I never thought that I would be the one left alone after the divorce. Never. I am turning 40, and there aren't that many available men that age in general left anymore, let alone good ones, and God forbid they live in this small town. Wherever am I going to find a man?

One of the few areas of life satisfaction that Karen currently enjoys concerns her presentation of self in relation to others in her age cohort. While those around her experience the sense of bodily decline that accompanies approach of the 40-year mark, Karen has managed to maintain a youthful appearance. She adheres closely to a regular exercise routine ("I run three miles every day at 5:30, no matter what) and a highly scripted personal care regimen, and strongly believes that these activities have slowed the deleterious effects of time.

People always tell me that I do not look my age. I mean, I work hard not to, so that's good. I did just go to my reunion, you know, and I swear . . . you know, everybody there is the same age and I did feel younger than almost every woman in that place. I really did! I mean, I was just looking at everybody and how they changed. It's good to know that I haven't been getting up everyday at 5 A.M. and taking care of myself for nothing.

Karen's Brand Relationship Portfolio. Clear connections between the identity themes uncovered above and the pattern of Karen's brand behaviors can be made, albeit in different ways and at different levels of personal significance than observed in the case of Jean. Of the three women interviewed, Karen expresses the lowest levels of emotional attachment to brands in general and the fewest total brand commitments overall. Most of Karen's brand behaviors are understood within the context of her day-to-day life and the current concerns driving it—a context that on close inspection imbues greater significance to these apparently casual and sporadic behaviors than is typically granted. Several emotionally vested brand relationships transcend this pattern, however, by delivering squarely on Karen's transition-related life projects and bolstering the self-side of me-versus-them valuation equation commanding attention at this time.

The bulk of Karen's brand behaviors make a statement that there are indeed more important things than consumer products occupying her thoughts. Karen expresses general difficulty in recounting stories related to her brands and colors her entire consumer experience with levels of low involvement.

I don't really know what all I buy. I am thinking about it, and it seems I don't buy many brands. . . . Especially during the school year, our life is so busy that I come home and make very simple meals. I don't spend a lot of time at the store.

I don't really remember when all I started using that (brand). I guess it just really didn't, it just really does not matter to me that much.

A lot of these things are just here because I never tried anything else and I just use that brand out of habit. It works. It gets me through.

Clearly, the objective features of Karen's current circumstance act as forces against the thoughtful formation, deepening, and active maintenance of individual brand bonds. Single-mother status has sensitized Karen to issues of finance never experienced before. Now more attentive to sales, considerate of coupons, and willing to stockpile bargains, Karen has broadened her brand consideration sets to maximize chances of saving money. To meet increasingly overwhelming demands on her time, Karen adopts a satisficing approach to brand choice, a "settling for this brand or that," a form of strategic inertia on her part. Karen has adapted the structure of her brand beliefs to support her now common multibrand purchasing behaviors: although she used to think that differences between brands were meaningful, she is now prone to believe that all national contenders in a product category are basically alike.

Detergent seems to be one thing that, I am not very good, hardly ever use coupons, but usually with detergents, sometimes dishwashing liquid, I will use coupons. I have maybe five brands of detergent that I pick between. That way if there is something I like, if there was a great deal on Cheer, then I can go ahead and pick that. With five brands you like, something's always going to be on sale. I used to always buy Tide. To get the kid dirt out. But now I'll use Tide, Cheer, Surf. Whatever is on sale. The big brands are all alike.

Again a likely function of her "day-at-a-time" life situation, Karen's temporal perspective on brands has become narrowly focused on the present. In-store promotions, store flyers, and end-of-aisle displays now affect Karen's brand choice behaviors dramatically. Many of the brands to which Karen was once "loyal" have moved from being "friends of commitment" to something better considered "friends of convenience."

There aren't many brands, I am sitting here now thinking, that I will absolutely not leave the store without, that I would not switch to some other brand. I think maybe, I guess, I probably used to have more favorite brands than I seem to now. I never really thought of that before. It wasn't conscious or anything, you know, like I said "I do not care about such and such brand anymore" or anything like that. It just seems to have sort of happened now that I am thinking about it and noticing it. I just buy what's on sale or what I have the coupon for. Whatever is convenient. I am just not going to go out of my way to get one brand over another. It's just not worth the trouble.

Even exceptions to this rule of passive brand detachment are at times misleading. On close inspection, many of Karen's claimed loyalties are in actuality avoidances from certain brands rather than attractions to others. Some stated preferences reflect the inherited choices of family members rather than felt insistence on her part. The majority of Karen's claimed loyalties seem more accurately

classified as habits than as deeply held convictions. These habits are far from mindless, however. They are "part of a tool chest of strategies for survival during critical life passages" (Olsen 1995, p. 274). They help Karen cope with the current concerns that dominate her day. Karen's habits attain deep meaning by delivering on needs for structure, predictability, and routine that only stable brand relationships can provide.

I always buy Comet. . . . I hate Ajax. . . . At work I use Gateway. I don't really care that it is a Gateway, but we only had the choice between an Apple and the Gateway and I am definitely not an Apple person. . . . I buy Success Rice. Success Rice is the only one in the kind of rice that I want. Ready in five minutes. The others take twenty-five.

Mop and Glo? That was my ex-husband Jim. I never really did like that. . . . Palmolive? That was Jim. . . . The Dove started with him. . . . Mayonnaise? I just bought the brand Jim told me. . . . Cereals? I just buy what is demanded of me.

Karen's stories also reveal several "loyalties" that would escape detection under a temporally bounded microscope. These appear as sporadic and relatively short-lived monogamous cycles (Sherry 1987) rotating within a given use occasion. Individual brand episodes end abruptly with the onset of satiation and are quickly replaced by another brand cycle that is embraced for a time before it, too, is subsequently discarded. The Lender's bagel stage, for example, is replaced by the Eggo waffle stage, which is followed by the Kix or Cheerios phase, and again the Lender's bagel stage, and so on. Candy brands cycle the same way as Snickers alternate with Sourballs and Tootsie Pops within the treat occasion ("I love those. I used to eat them when I was a kid. I hide them in my desk and sneak them during work.').

A parallel between Karen's current life situation and her tendencies to discard and rotate among brands can be made. Both are attempts to seek new stimulation, to "start over." In the face of this apparent disruption, however, the cycling of brand "sets" in resurgent and multibrand loyalties allows Karen to maintain some sense of connection to the past and continuity into the future. Embedded in the familiar, these brand behavior patterns add a sense of stability and predictability to an otherwise turbulent life.

Despite a propensity for emotionally inexpressive and cyclical brand involvements, five brands in Karen's portfolio emerge as affect-laden, committed partnerships. Karen's transition-related life tasks of self-(re)definition and ego enhancement provide the threads uniting these strong brand relationships. It is interesting to note that each of these relationships has been structured by detailed ritual processes. As with her habits, the rituals involving Karen's loyal brands provide a needed sense of stability amid change and chaos. These rituals also provide continual affirmation of the meaning of the brand to the point where each partner is viewed as unique versus competing

alternatives. Through reinforcing rituals, Karen's brand beliefs have deepened into feelings of obsessive dependency that serve to maintain her brand relationships over time and at high levels of affective intensity.

Perhaps the strongest of Karen's relationships is with the Mary Kay brand. Karen believes the various Mary Kay products in her daily regimen are centrally responsible for her youthful appearance and openly admits a dependency on the brand as a result. Occasional slips in brand performance are tolerated, and an otherwise inflexible and stretched schedule is willfully modified to prevent the "unimaginable experience" of withdrawal from the brand.

I use Mary Kay everything. Makeup, lipstick, moisturizer, toner. I think Mary Kay is responsible for how my skin looks now. I do, I really do. I do not think that my skin would be this, so young today if I had used any other brand. I mean, I do see it. I really can tell the difference. . . . My feelings for Mary Kay have increased too. Over time, I think maybe I have come to appreciate the product more. I feel that I just really, like I have really come to depend on it more. And, I, uh, just as I have aged, like, I depend on it more and need it more. I can't live without it now. . . . Well you run out of items at different times. That happened to me once and it was awful. An unimaginable experience! I did not know where to go and I had to wait so long before I got the products I needed. It was my own fault. Now I make sure that I know a representative, and I build into my schedule in advance the time it takes for them to order what you want and get it to you and all. I even buy two sometimes so that I don't run out. I'll even make a special trip to the representative's house to get what I need. Whatever it takes. The worst is if they pull one of your favorite colors from the line. They did that to me with the lipstick. My favorite, absolute favorite shade. I went to buy it and they said it was discontinued. I remember feeling, "how could they do that to me?"

Karen expresses similar feelings for Dove soap, another product that occupies a central place in her daily skin care ritual. As with Mary Kay, Dove is seen as instrumental in the retention of Karen's youthful appearance. Dove also helps Karen negotiate her struggle for an inner versus other-defined self. Since Dove is a brand that others in her household reject, Karen's brand loyalty offers a rare opportunity to exert a sense of independence. This signaling of independent concerns is a crucial step in Karen's inner-self development task.

I started using Dove when I married Jim. I probably used Dial before that because that was what my mother used. But, I started using Dove and I really liked it. I wouldn't use Dial anymore. Dove is just really good for my skin. It is the, you know, one-quarter cleansing cream. I can really tell the difference in how it makes my skin feel. I use it everyday morning and night when I do my makeup and I can definitely tell the difference. Jim still used the Dial because he thought the Dove was too, I dunno, he did not like how it felt. But I wouldn't use anything else. That was a pain: one sink, two soaps. But I did it anyway and listened to him complain about it all the time.

Other realignments in Karen's brand portfolio send this same message of independence. As Karen abruptly severs many of her inherited brand ties, she lays claim to her own desires in the face of others' preferences. In this small way, Karen is winning a contest that has typically seen losses on her side in the past.

Well, we were using the Hellman's because that was the brand Jim wanted. He hated the Miracle Whip. It seems people usually like one and hate the other. Anyway, I didn't care much but now that I am alone we're back with the Miracle Whip. No more Hellman's.

Karen also embraces Reebok, the brand of running shoe she dons each morning at 5:30 A.M. Running has acquired a very special meaning in Karen's life. It symbolizes the first conscious step taken away from marriage. It represents the beginning of a new definition of self. It is a tangible marker of a past, youthful self. Through repeated, ritualized use occasions, Karen has transferred the powerful meanings of running to the Reebok brand (McCracken 1993). Reebok is a symbol of Karen's vitality, her independence, and her overall self-efficacy.

I started running again when umm, right after I decided to leave Jim. I used to run in college when I was training for tennis tournaments. I was quite good at distance running. So, I picked it back up. I run alone mostly. It's hard to convince my friends to get up that early and do it every day. But I do. . . . I wear Reebok running shoes. Me and my Reeboks. They are beat up by now. Want to see them? Like a favorite pair of jeans, you know? You go through so much together.

Another brand entwined in the morning running ritual is Gatorade. Symbolizing accomplishment and self-adequacy and marking a celebration of her "time alone," Gatorade is another product that makes Karen feel good about herself. In exchange for these ego benefits, the brand is rewarded with strong feelings of attachment and commitment. Unlike the beliefs of parity that generally characterize her brands, Karen rejects the very thought of adding another sports beverage to her portfolio despite the potential cost savings at hand.

Gatorade definitely started with the kids. I know I was never into that stuff myself before. But the kids would get sick and the doctor would say, "Give them this and this and this, and Gatorade." I tried it myself one time and eventually adopted a taste for it. Now I drink it all the time. I have it every morning after I come in from my run. I drink it after I clean the house. I always have a glass of it in my hand. That's me. I am very loyal to Gatorade. I would say that I am very loyal to that. I know they have other brands of that now, I see coupons all the time, but I have never even picked up a bottle of them. Never even tried them. Because I like Gatorade a lot. I really do.

A final example of deeply felt loyalty is found in Karen's relationship with Coca-Cola Classic. Unlike the more privately consumed products mentioned above, Karen mentions Coke Classic as a brand that others readily associate with her. One could argue that Karen's brand com-

mitment is driven more by the perceptions others hold of her as a *non-Diet* Coke consumer than by her own tastes and preferences for Coke Classic. In effect, Karen remains loyal to the brand because to switch from it would be an admission that her much respected body image was finally in need of repair.

I think that I am one of the last people that still drinks Coke. Everyone I know wants a Diet Coke all the time. It's always *diet* something. Everyone knows I drink regular Coke. If they were to see me with a Diet Coke, they would be . . . surprised. Because I sort of make a statement when I don't drink Diet that I don't do what everybody else does, that I don't really care about the extra calories that much, that I can afford it. Sorta like, "so there!" When I get a weight problem, then I'll have to switch. I hope that never happens.

Case III: Vicki

Vicki's Life Story. Vicki, 23 years old, is in her second and final year of studying for her masters' degree. Having left the shelter of her family not too long ago, Vicki is in the process of making the transition from dependent child to independent, self-sustaining adult (Marcia 1980). It is a somewhat controlled transition, however, as Vicki attends college only hours from home and remains "half-in and half-out" of each of her divergent worlds. Vicki enjoys spheres of autonomy and privacy within the confines of her own apartment, yet relies on parental advice when making important life decisions. She actively maintains ties to her home base while making concerted efforts to separate herself from her family, reduce her dependency on their support and authority, and develop a new life of her own. A conflict between dependence and independence, and between self versus other results from these simultaneous connections.

Umm, well, my parents they take care of my car and health insurance, but I work part-time to pay the rent and get spending money. I do it on my own.

I like my hometown. I keep my same hairdresser there, and my doctor and dentist is there. Tons of my friends from high school are still there. I go back and visit a lot. I think I might even go back there and live with my parents for a while when I graduate to save money before I start my career. I would like my own place eventually.

Vicki's experience is not unlike that of other college-aged students living away from home who anticipate entry into the independent world of adulthood (Cantor and Langston 1989; Waterman, Geary, and Waterman 1974). This is a phase of serious self-concept negotiation. It is a time for exploring possible roles and identities and for making provisional commitments to some working definition of self. Vicki's career-self project is a particularly salient work-in-progress at this time.

I do not know whether I should do the non-thesis option here with this masters and be done with it. I always assumed I would do a thesis and be a researcher. I always

thought I wanted to be a professor. But, that just does not seem to be working out. I don't even have a thesis idea, hello! I dunno, I haven't decided. But I *have* been going to a career counselor. I was working in their office part-time and I thought "HEY! I should do this myself! Duh!" So, I took those tests about what I am good at and they have been working with me to identify my strengths or whatever and what careers would work for my personality and they say I should work with people. Do counseling intervention. So I am thinking maybe I should move home and see if I can get a job like that. I'm thinking about it. I got that big, *The Chronicle of Higher Ed*, and I'm checking that out.

The task of settling roles and identities related to the concept of family is also salient at this time. Vicki's days are largely organized around the activities of attracting a boyfriend and cultivating a meaningful relationship toward the goal of marriage. A pivotal meaning structure Vicki applies to her concept of self-as-partner centers on notions of femininity and sexuality. It is a femininity with undertones of wholesomeness.

It is time I had a boyfriend. A serious boyfriend, not just a boyfriend. I'm getting to that age. I was going out with this guy for four years. Four years! I still go see him sometimes. He is coming here for a football game this fall. Yeah, I am openly looking, I go out with my girlfriends every Thursday and Friday night cruising the bars or whatever. I am dating this "younger man" but I am not sure he is the one for me. Deep down I hope my old boyfriend comes back. I really think he's the one. Maybe.

I know I am not beautiful in the stereotypical beauty definition of things. But I am very, I wanna say, wholesome, pure, whatever, but I mean, to me, that is what's important. My hair, my scents, my clothes. Everything is very feminine and wholesome. Guys like that.

Relationship activity is high during this period of concentrated identity work (Stueve and Gerson 1977). New friendships that capitalize on emerging interests are sought, and those that no longer fit evolved self-conceptions are discarded (Cantor and Langston 1989). Friendships help anchor the self in activities and beliefs considered critical to self-expression. Vicki takes her interpersonal commitments very seriously in light of their value-pronouncement capabilities.

I have tons of friends. High school friends. Friends from when we lived in New Jersey, from my hometown, from here. From the program. From work. From aerobics class. Friends from all phases of my life. They're like a photo album of my life.

If you are my close friend, you are my friend forever. I do not commit myself lightly. Being true to my friends and always being there for them is very important to me.

In summary, Vicki's transitional life task is to explore the possibilities of the adult world, arrive at an initial definition of the self as adult, and fashion a world consistent with the external and internal dimensions of that definition. Within the goal-based personality structure,

Vicki's dominant projects concern provisional identity construction (Little 1989) and the testing of a variety of possible selves (Markus and Nurius 1986). The negotiation of tensions between individuation versus separation and stability versus change is integral to this experience.

Vicki's Brand Relationship Portfolio. It is interesting to take this pattern of change and apparent confusion and lay it against Vicki's brand relationship portfolio. Of the three women interviewed, Vicki was not only the most involved with brands in general but also the most emotionally loyal to specific brands in particular. The type of person that Vicki is and the particular stage in which she finds herself appear highly conducive to brand relationship initiation activities and the formation of close relationship ties.

Vicki's brand behaviors are primarily reflective of the degree and depth to which she readily links brands with concepts of self. To Vicki, products and brands compose an efficient meaning-based communication system. And, Vicki is an active consumer of these symbols and signs. "God," she confesses, "I am every marketer's dream!" A child weaned on mass communication and MTV, Vicki is a master of advertising slogans and brand imagery. She is especially adept at constructing and announcing identities through brand symbols and believes that others rely on this communication system as well. Vicki relayed several instances in which friends willingly and spontaneously used brands to classify who and what she is all about (Holt 1995). In this sense, many of the brands to which Vicki professes loyalty serve as realized extensions of her sense of self (Belk 1988).

I went through a stage once where I used Ivory everything. Ivory soap. Ivory shampoo. Ivory conditioner. I was the biggest Ivory girl that could have possibly been walking! But, it was just, you know, something that I wanted to, something that, something about that that I internalized or whatever. . . . I think I was like in ninth grade, I was like 14 or 15. But the thing is, my whole life people have been telling me, "You look like an Ivory girl." That makes you feel special! I kind of took it as a compliment, I mean, 'cause they always had real clean, pretty, fresh-looking people, you know, not beautiful, but wholesome and pure. Who wouldn't want to be thought of as queen-natural and wholesome? I mean, I heard that for years from all different people. I still do.

Everyone knows what brand of toothpaste I use. Just in discussing it, I mean, among friends or whatever, people know that Vicki uses Crest. That is just a given . . . I asked my girlfriend what brands she would associate with me, you know, 'cause we are doing this study? And she said without hesitation, "Oh, Soft 'n Dry, definitely!" Because there is a Soft 'n Dry incident that we shared together. I saw my best friend recently and we were talking about it. The night before my speech for the junior high vice-president position. I slept over her house the night before and left my Soft 'n Dry there so I didn't have it at school. Did I freak! She brought it to school for me in a brown paper bag. I had to have it. I thought I would die without it. I

was like a living commercial: nervous is why you need Soft 'n Dry. My sister says the same thing. She says Soft 'n Dry smells like me. That my closets, my things all have that smell, the "Vicki smell."

Unlike Jean, whose loyalties tend to converge upon a self as defined within the mother/wife role, Vicki at once incorporates a variety of brands in support of the multiple dimensions of self she is actively considering and maintaining (Gergen 1991; Markus and Nurius 1986).

Me, I have perfumes, that I have, like, different labels for them for when I want to wear them. They say different things about me. You know, like, I wear Opium, it is my nighttime seductive scent. And, my friendly everyday Vicki scent is Intimate Musk. And, I love Giorgio. It is one of the few scents that I wear and people come up to me and say, "You smell good!" and when I tell them what I am wearing, they are like, "It doesn't smell that way on me!" That is my all around "get noticed" scent.

Look in my shower here. Look! Seven bottles of shampoo and six conditioners and I use them all! And in here (the closet); this whole box is full of trial sizes that I pull from. Why? Because each one is different. It depends on my mood and what kind of a person I want to be. Like right now I can tell you used Aveda Elixir. I can smell the tree bark. I smell Aveda a mile away. Trying to be earthy and responsible are you?

Many of the brands with which Vicki develops close relationships—perfumes, makeup, lingerie—have an image of femininity that directly supports her self-as-partner identity quest. Vicki has decided that scents and florals reflect her desired image of wholesomeness and is driven to brands that convey these meanings. Vicki admits she is often more loyal to the floral/scent subtheme than to the individual products and brands chosen to reflect that theme.

I am loyal in every sense of the word to Opium-scented. Oh, I also have Opium-scented candles. Potpourri. Drawer liners. Opium-scented soap. I am remembering all this stuff now! I guess you could say that I am loyal to the smell.

I am in a big floral kick right now. Everything is flowers. I mean, floral sheets, floral comforter, floral bras from Victoria's Secret, floral-scented shampoo and conditioner. Like the Aromatics Mint and Rosemary shampoo that my friend gave me because she didn't like it. See, she knew that about me too. Anyway, you name it! Hair spray. Everything! That is just my, that is what motivates me now. All these new shampoos that have the floral extracts and stuff? I am eating that stuff up sideways! I don't know if it is this "surge in femininity" coming out or what. If you want to take this floral metaphor further, I mean, at this point in my life, I feel very, I mean, I'm trying, I'm hoping one day to attract maybe a date or a boyfriend, and I am a lot more delicate and vulnerable now. And, it's just this big flower kick, it fits somehow.

Reflecting her reliance on the communicative power of brands, Vicki admits being disturbed when she cannot find a brand that completely delivers her desires. She will

engage a search that may take years to ensure that the “perfect” brand partner is identified.

In high school, I had friends that wore some scent. One of my friends, Mimi, she had this image that she always wanted to project, you know, and she always used the same perfumes over and over again. I mean everyday, she just smelled the same, she was just the same. And it was just consistent. You could count on her for that. And, I dunno, I knew I didn’t have a smell. I didn’t have anything! After a lot of thinking and looking around, I decided that I wanted to wear Musk. That just clicked. So, for Christmas, we went looking for my musk scent, me and my Mom. So we went and we tried on so many. We went back so many times, different times of the day, different days. And the ones that were the nicest were the Intimate Musk by Revlon and the Jordache Love Musk, and I remember that year for Christmas, they bought me a bottle of each. And so I had these two musks to go back and forth from over the next year or so. And, eventually, Intimate Musk became the absolute favorite and I have gotten that every year since.

Vicki’s experiments with potential brand partners resemble a series of trial courtships. Having survived a stringent initial screening, Vicki’s brands are granted temporary loyalty status during a provisional in-home trial period. Candidates are promoted to “brands of commitment” after ample time has passed in which they are proven or disproved as worthy image partners. As with Jean, brands that survive testing often acquire an elaborate performance mythology that personalizes brand meaning and insulates the brand versus competition. Again, these mythic meanings are reinforced and solidified through ritualistic use occasions.

If I just buy something once, I am not going to feel loyalty to it. I believe these things have to prove themselves to me. I have to use it for awhile before I am sure it’s the right brand and I make the final commitment.

I knew from experience that Crest was most effective for, you know, the enzymes in my mouth. I mean, being the tooth freak that I am, I know that everybody’s saliva is different and the way that it combines with toothpaste to combat cavities is different, and the Crest is just right for me and the type of saliva I have.

Further deepening the felt experience of Vicki’s strong brand relationships is her centrally held personal belief in faithfulness. Vicki aspires to be true to herself in everything she does and to remain committed to the doctrines she openly professes to others. In Vicki’s value system, brand commitment is an obligation of the person who receives consistently delivered product quality. Her own oft-used description of the two-sided nature of her loyal brand relations as being “tried and true” reflects this quality: “if you try a brand and it is true to you in consistently delivering quality, you must reciprocate by being true to it through consistent purchase.” By being faithful to her brands, Vicki’s own personal standards are not compromised, and her core self remains intact. In this

sense, Vicki’s loyalty to the brand can be interpreted as loyalty to the self.

I guess it is like, maybe I should not bring this up, but it is kind of like religion. Shoot, I will go to any kind of church service, but it’s not going to make me change my beliefs in any way. I don’t want to say that I am closed-minded, but I do stick to what I believe in. And that pretty much is something that always guides me. It is like sticking up for what you believe in. In high school, when we had to put a quote under our picture? I don’t know if I can remember the exact words but, it was like, “in high school, I have learned to stand up for what I believe in and to not let the opinions of others influence my own.” And, I always stick to that. I don’t know if loyal is the word, but I do stick to my guns. I am not looking at this solely in terms of consistency, it is more like having a backbone. If you don’t have things you believe in, you are going to be wishy-washy, you know?

I’m a little biased. If you use a product, you should believe in it . . . I mean, in a way I guess that maybe it is not necessarily being loyal to the *product* that is at issue, but being loyal to myself by consistently buying it. You’re true to what you believe in.

Amid all this talk of commitment, it is somewhat startling to note the switching behaviors that coexist with Vicki’s claimed loyalties. Consistent with her current self-exploration theme, Vicki likes to “keep her finger on the pulse of what is going on in the market.” She stays abreast of new product introductions by reading published information and conducting extensive “product experiments.” Her ample trial size collections of shampoos and other personal care products illustrate this tendency. Yet, Vicki proclaims a desire for “stability within (her) variety.” She swears loyalty to the brands she holds most central, even when caught occasionally “fooling around.”

I keep up with all the new stuff, and I will always try it. But there are the tried and true things that I will always keep. On the whole I am pretty consistent. Even if I use another one every once in a while, it’s okay. You have to have your little flings, right? To see what’s out there?

More surprising, then, is to observe the readiness with which Vicki can terminate a long-standing, seemingly committed brand relationship. Looking across the pattern of her brand relationships over time, many of Vicki’s loyalties acquire a transient quality, reflecting more a character of infatuation than one of true love and commitment. This dynamism is in part a function of her own volatile sense of self. As she experiments with life and evolves her self-definition toward an accepted conclusion, so does her brand portfolio change in response.

At this stage in my life, there is a definite floral identification there, and I don’t know what that is going to fall into next. . . . The Ivory Girl is me now, but will I always be that? I don’t know.

Other changes in Vicki’s portfolio are a result of increased experience with the consumer role. As Vicki be-

comes an independent thinker with her own views about the marketplace, she slowly sheds the relationships inherited from her mother (Moore-Shay and Lutz 1988) and redefines her loyalties in response. Other portfolio shifts are environmentally imposed, their consequences experienced as personal betrayals of the brand.

This is the first box of tea bags that I have ever bought on my own. That was a dilemma! I bought Tetley. Those were the kind that my mother had sent me originally that I had just finished. That was the little bit of info that I had. I was stumped. Next time maybe I will buy something else, you know, branch out on my own here.

When we moved (here), it really bothered me that they didn't sell B&M Baked Beans. They had Friends, whatever the hell that is. So I buy those, but I miss B&M. And, Oh! Ice cream! No more Friendly's! It's like I had to abandon them! I felt really bad. I go to Friendly's every time I go back. I love that place.

In the final analysis, Vicki is loyal, not to a particular brand per se, but to a perpetual succession of able brand communicators. In this sense Vicki is loyal to the process of loyalty itself.

Oh, did I tell you I am into this new toothpaste? Mentadent? It has sodium bicarbonate baking soda in two different channels that don't come together until you put them on your brush. Makes your mouth feel like you are at the hygienist. Crest, well, yeah . . .

Summary of the Idiographic Analysis

The above analysis illustrates how the projects, concerns, and themes that people use to define themselves can be played out in the cultivation of brand relationships and how those relationships, in turn, can affect the cultivation of one's concept of self. For each woman interviewed, the author was able to identify an interconnected web of brands that contributed to the enactment, exploration, or resolution of centrally held identity issues. Thus, relationships were seen to cohere at a portfolio level where brands were marshaled across category boundaries for their meaning-provision purposes. Since different identity issues were salient for the three women interviewed, three very different patterns of consumer-brand relationships were identified. These patterns varied not only in level and content of the organizing identity activities but also in the number of brand relationships in the portfolio, the durability of those relationships, the proportion of relationships that were closely held, and the emotional quality of resulting commitments. It is interesting that parallels between an individual's relationships in the brand and interpersonal spheres can also be readily drawn, which suggests that classification by relationship styles (Matthews 1986) and orientations (McAdams 1988) may prove a meaningful mode of analysis.

To review and summarize, Jean's brand relationship portfolio is composed of strong, committed partnerships

that deliver meanings squarely devoted to the resolution of her existential life themes. Jean has developed over 40 strong relationships with packaged food and cleaning brands that experience has taught her are "the best" since this label guarantees favorable performance in highly valued traditional roles of homemaker, mother and wife. These are roles in which Jean first demonstrated her validity as an essential human being over 40 years ago; they are roles in which she continues to reaffirm her self-worth each and every day of her life. A never-ending search for a sense of belonging and stability has also led Jean to value heritage and tradition and to seek and maintain relationships with classic (and oftentimes ethnic) brands in response. "Falling in love" with brands that can provide perceived self-efficacy and self-esteem (Aron, Paris, and Aron 1995) allows Jean to move toward the resolution of her feelings of marginality and the expression of autonomy in her life world. By connecting at these deep levels, Jean's brand relationships attain status as truly committed partnerships, many surviving 20 years of testing trials or more. Jean displays a discerning style in constructing her brand relationship portfolio, carefully selecting a subgroup of partnerships from available relationship opportunities and rewarding those affiliations with deep feelings of commitment and long-term fidelity. Jean's style of assembling a tested portfolio of strongly held, dedicated, and enduring relationships is mirrored in her interpersonal sphere as well: if you are Jean's friend, and if you demonstrate this repeatedly through your behaviors, Jean rewards you with unassailable loyalty. So, too, is this tendency observed with Jean's chosen brands.

Vicki's story contrasts sharply with Jean's, both in the salient identity issues defining the individual and in the brand relationship patterns that result. Like Jean, Vicki lets others define her. But Vicki believes that others' evaluations are a function of the symbolic brand cues she displays and uses rather than the brand-supported performances she renders in valued social roles. Vicki is strongly motivated by the powers of brand image in a hypersignified postmodern society (Goldman and Sapson 1994). She believes in the linguistic power of brands to the point where she is convinced that friends can effortlessly detail which brands she uses and which she avoids. In this sense, Vicki's brand relationships are highly functional in enabling her projects of identity exploration, construction, and pronouncement. Through a process of integration (Holt 1995), Vicki readily adapts her identity to fit the powerful institutionalized brand meanings she judges as relevant in this task (e.g., "That particular brand just 'fit' somehow." "Musk: that just *clicked* for me"). In line with the hypersignified condition said by some to characterize postmodern society, it is not *one* self that Vicki seeks to express but a *multiplicity* of potential and realized selves (Firat and Venkatesh 1995; Gergen 1991). Vicki is a kaleidoscope of images, each finely tuned to the situation at hand, and each seeking signification in the brand world (Gordon 1994). Vicki adopts an acquisitive relationship style in response, collecting a broad array of

brand relationships to reflect each and every realm of her lived identity experiences. She shows no trepidation in moving to better-equipped brand communicators with each evolution of self and finds reconstruction of her brand portfolio easy with the bits and pieces marketing culture provides. These tendencies are operative in Vicki's personal relationship sphere as well, where the drive to accumulate a vast and evolving network of situationally defined friendships is apparent.

A postmodern interpretation of Vicki's brand behaviors recognizes that the fragmented consumer "lives in a world of contradictions of his/her own making" (Firat and Venkatesh 1995, p. 260) and "seeks neither repressive unity nor conformity but freedom of movement in an expansive space" (p. 253). In other words, Vicki's brand-supported project of identity construction, as framed within postmodern society, may never be completed. Although Vicki's life story forces appreciation of her personal commitment to the fundamental notions of loyalty and faithfulness, Vicki denies herself exclusivity and longevity in her brand loyalty expressions. Self-fragmentation breeds multibrand and transient loyalties since there is "no single project, no one lifestyle, no one sense of being to which one needs to commit" (Firat and Venkatesh 1995, p. 253).

Karen's case offers yet another formula through which brand portfolios provide meaning to the self, this time by connecting not only to life projects or themes but to important current concerns as well. Karen's relationship style is independent: although a few brand relationships attain entry into an inner sanctum of closely held partnerships, the majority are chance-dictated affiliations maintained at fairly superficial levels of connection. Unlike Jean and Vicki, Karen's stories reveal only a limited number of close, albeit dependent, brand partnerships. The carefully selected brands in Karen's inner sanctum share an ability to make her feel good about herself, both by keeping a feared and undesired aging self successfully at bay and by providing expression of personal convictions in a battle between inner- and other-directed selves (Ogilvie 1987). Several brands that Karen does not even use qualify as meaningful in this regard as well. Karen's avoidance of Diet Coke and her rejection of brands inherited from her ex-husband and mother are purposive strategies for asserting a new sense of identity and independence. These adversarial relationships are instrumental because they help Karen define who she is through a statement of who she is not (Englis and Solomon 1997; Ogilvie 1987). Even the seemingly vulnerable multibrand and cyclical relationships that populate Karen's portfolio are valuable in that they help her negotiate the pressing current concerns that are integral to the single-parent experience. Although these relationships are far from loyal in the traditional sense of the word, they reflect stable, predictable alliances dedicated to meaning provision in an important life sphere.

An alternate interpretation of the styles of connection uniting consumer and brand focuses not on the clinical

and idiosyncratic context of the individual's life world but on the socially embedded nature of that world (cf. Holt 1997; Thompson 1996). The contrasting patterns of relationality reported above may reflect broader sociohistorical influences that changed the definition of a woman's central identity and, as a result, the role of brand relationships in managing that identity. This cohort hypothesis suggests a classification of brand relationship styles or patterns as either traditional (Jean), postmodern (Vicki), or transitional (Karen).

The "traditional" relationship pattern is perhaps not uncommon among women who came of age in the 1950s and were taught to define self-worth along gendered lines (Rainwater, Coleman, and Handel 1959). The rise of mass marketing during this period in history encouraged women to seek mastery of the consumer role, as this said much about one's overall performance as wife and mother (Cowan 1983). Advertising cultivated respect for powerful leading brands (Olsen 1995), supporting the formation of expansive portfolios of relationships with classic brands—relationships that benefited, perhaps, from the same stable and deeply rooted commitments sought within interpersonal networks at the time (Rainwater et al. 1959). Those in Vicki's cohort are relatively free from traditional role expectations and gender-biased interpretations of mass market brands. "Generation X" is a product of a postmodern society that encourages construction of highly individuated identities through eclectic borrowing of the fragments available in consumer culture. Women of this era are trained for growth and change; they are encouraged to develop wings, not roots. Interpersonal relationship networks of the postmodern age are characterized as disposable and fragmentary (Firat and Venkatesh 1995). Perhaps Vicki, too, possesses a characteristic generational portfolio organizing her brands: one that is constituted of evolving sequences of infatuations with highly signified brands. Karen's cohort is caught between these two worlds. It is composed of modern women who have distanced themselves from traditional role-oriented self-definitions but who have not yet fully embraced the possibilities available to postmodern women (Levinson and Levinson 1996). This broadly defined liminal condition may be reflected in a brand portfolio such as Karen's in which the erratic components tap an underlying current of indecision, the cyclical elements offer welcomed returns to the familiar, and the obsessive dependencies at the core serve as anchors in a sea of change. Abandonment of tradition and community may also cultivate an empty sense of self within this transitional group (Cushman 1990) and a "pathological absence of intimacy, emblematic of a contemporary failure to relate" (Alper 1996, p. 10). These observations suggest brand relationship portfolios that are largely superficial, such as that which Karen evidences here.

Whether one adopts a psychological or sociohistorical interpretation of the data, the conclusion suggested in the analysis is the same: brand relationships are valid at the level of consumers' lived experiences. The consumers in

this study are not just buying brands because they like them or because they work well. They are involved in relationships with a collectivity of brands so as to benefit from the meanings they add into their lives. Some of these meanings are functional and utilitarian; others are more psychosocial and emotional. All, however, are purposive and ego centered and therefore of great significance to the persons engaging them. The processes of meaning provision, manipulation, incorporation, and pronouncement authenticate the relationship notion in the consumer-brand domain.

It is important in closing this analysis to acknowledge an important issue concerning the coherence of the stories as told. Clearly, the ties the author has drawn between informants and their brandscapes are tidy ones. The intention in sifting through the data was to identify unifying themes most capable of organizing a vast and divergent portfolio of brand usage patterns, not to explicitly account for each and every identified brand bond. Evidence of multiplicity, incongruity, and instability is contained in the data. Jean, for example, maintains brands that do not deliver squarely on her life themes and gendered identities; Karen supports relationships that do not help her negotiate transitional life projects or current concerns. Vicki, surely, is not the only woman interviewed who entertains multiple aspects of self. Others considering the same data will likely uncover additional themes in the analytic process. The assertion made here is that the themes unifying personal lives and brandscapes capture some regularity and consistency in cross-category brand behaviors and are therefore valid interpretations of the ties that bind consumers to their brands. Transferability of these interpretations to different life and brand settings remains an empirical, researchable question for consideration in future works.

CROSS-CASE ANALYSIS

Circumscribing the Field of Consumer-Brand Relationships

With the validity of the consumer-brand relationship notion established at the level of lived experience, the analysis moves to the cross-case platform for theoretical specification of the brand relationship domain. Consumers' descriptions of the 112 brand relationships available for study constitute the data for this task. First, the problem of creating a property space of consumer-brand relationship types is considered. Seven prominent dimensions were identified as emergent categories in a text-based analysis of the data: voluntary (deliberately chosen) versus imposed, positive versus negative, intense versus superficial (casual), enduring (long-term) versus short-term, public versus private, formal (role- or task-related) versus informal (personal), and symmetric versus asymmetric. These dimensions highlight many relationship domains that have received only scant attention in our literature. Casual relationships, for example, are deliberated

much less often by consumer researchers than intense, long-term connections. Preference-driven (attraction) relationships are a more likely focus of study than relationships characterized by avoidance (moving away from) or negative affect. Asymmetric dependencies are ignored in a paradigm emphasizing the ideal of symbiotic exchange among equal partners. Enduring brand relationships held in private domains have been largely ignored for their seemingly more emotive and involved public counterparts. Finally, we know more about "formal" brand relations structured by role signification than about personal relationships based on individuated brand meanings, and our knowledge of consciously deliberated brand choices is far greater than those that are nonvoluntary or chance-driven in nature. Clearly, a consideration of the dimensions along which brand relationships vary can do much to broaden the scope of our inquiries.

Fifteen meaningful relationship forms emerge from a joint consideration of the relationship dimensions identified above. These are described in Table 1 through the use of conceptual analogues in the interpersonal sphere for labeling purposes. Examples from informant brand stories are also provided for illustration of the various relationship classes. Again, the working typology highlights several distinctions of potential theoretical importance. Different forms of relating under the rubrics of friendship (e.g., compartmentalized or circumscribed friendships, childhood buddies, best friends, casual friends) and marriage (e.g., marriage of convenience, committed partnership, arranged marriage) are identified. Several "dark side" relationships (i.e., dependency, enmity, enslavement, and secret affairs) are also noted, bringing brand-level specification to general concepts of addiction (Hirschman 1992) and compulsive consumption (O'Guinn and Faber 1989; Rook 1987). Temporally oriented relationship categories are also revealed, as with courtships and flings. The portfolio of brand relationships operative for a given individual, or across individuals for a given brand or category, can be usefully summarized by using the types noted here.

The delineation of relationship types is important in several regards. First, relationship classes tend to yield particular benefits, thus providing different contributions to personality development (Weiss 1974). Ego support, for example, is typically provided through best friendships, coping through dependencies, security through parent-child affiliations, and ego stimulation through compartmentalized friendships. In evaluating how brand relationships affect personality development, and how personality, in turn, affects the brand relationships that are sought, it seems necessary to maintain strict relationship distinctions. Second, relationship types vary in their maintenance requirements (Rose and Serafica 1986). Jean's "committed partnerships," for example, need constant relationship work and continued reaffirmation against possible marketplace alternatives. Karen's "arranged marriages" were once maintained solely through obligation bonds. Vicki's "casual friendships" seem only to

TABLE 1

A TYPOLOGY OF CONSUMER-BRAND RELATIONSHIP FORMS

Relationship form	Definition	Case examples
Arranged marriages	Nonvoluntary union imposed by preferences of third party. Intended for long-term, exclusive commitment, although at low levels of affective attachment.	Karen's adoption of her ex-husband's preferred brands (e.g., Mop 'n Glo, Palmolive, Hellman's); Jean's use of Murphy's Oil soap as per manufacturer recommendation.
Casual friends/buddies	Friendship low in affect and intimacy, characterized by infrequent or sporadic engagement, and few expectations for reciprocity or reward.	Karen and her household cleaning brands.
Marriages of convenience	Long-term, committed relationship precipitated by environmental influence versus deliberate choice, and governed by satisficing rules.	Vicki's switch to southern regional Friend's Baked Beans brand from favored B&M brand left behind in the northeast.
Committed partnerships	Long-term, voluntarily imposed, socially supported union high in love, intimacy, trust, and a commitment to stay together despite adverse circumstances. Adherence to exclusivity rules expected.	Jean and virtually all her cooking, cleaning, and household appliance brands; Karen and Gatorade.
Best friendships	Voluntary union based on reciprocity principle, the endurance of which is ensured through continued provision of positive rewards. Characterized by revelation of true self, honesty, and intimacy. Congruity in partner images and personal interests common.	Karen and Reebok running shoes; Karen and Coke Classic; Vicki and Ivory.
Compartmentalized friendships	Highly specialized, situationally confined, enduring friendships characterized by lower intimacy than other friendship forms but higher socioemotional rewards and interdependence. Easy entry and exit attained.	Vicki and her stable of perfumes.
Kinships	Nonvoluntary union with lineage ties.	Vicki's brand preference for Tetley tea or Karen's for Ban, Joy, and Miracle Whip, all of which were inherited from their mothers.
Rebounds/ avoidance-driven relationships	Union precipitated by desire to move away from prior or available partner, as opposed to attraction to chosen partner per se.	Karen's use of Comet, Gateway, and Success Rice.
Childhood friendships	Infrequently engaged, affectively laden relation reminiscent of earlier times. Yields comfort and security of past self.	Vicki's Nestle's Quik and Friendly's ice cream; Jean's use of Estée Lauder, which evokes memories of her mother.
Courtships	Interim relationship state on the road to committed partnership contract.	Vicki and her Musk scent brands during initial trial period.
Dependencies	Obsessive, highly emotional, selfish attractions cemented by feeling that the other is irreplaceable. Separation from other yields anxiety. High tolerance of other's transgressions results.	Karen and Mary Kay; Vicki and Soft 'n Dry.
Flings	Short-term, time-bounded engagements of high emotional reward, but devoid of commitment and reciprocity demands.	Vicki's trial size shampoo brands.
Enmities	Intensely involving relationship characterized by negative affect and desire to avoid or inflict pain on the other.	Karen and her husband's brands, post-divorce; Karen and Diet Coke; Jean and her other-recommended-but-rejected brands (e.g., Jif peanut butter, Kohler stainless steel sinks).
Secret affairs	Highly emotive, privately held relationship considered risky if exposed to others.	Karen and the Tootsie Pops she sneaks at work.
Enslavements	Nonvoluntary union governed entirely by desires of the relationship partner. Involves negative feelings but persists because of circumstances.	Karen uses Southern Bell and Cable Vision because she has no other choice.

require regular and frequent interaction to sustain them, while her childhood friendships, in contrast, endure despite infrequent contact because of the weight of the relationship rewards they provide. Variations in decline processes (i.e., the failure of maintenance activities) are noted as well across the different relationship classes. The subset of 30 terminated brand relationships contained in informants' stories suggests two general models of relationship deterioration. In the entropy model, relationships fall apart unless actively maintained; in the stress model, relationships are forcefully destroyed by the intrusion of personal, brand, dyadic, or environmental stress factors (see Exhibit 1). Deterioration in the casual relations contained in the data was best characterized by the entropy model, while breakdowns in intense or committed partnerships were better captured with the stress formulation.

This latter point suggests the broader observation that relationship types vary in their overall developmental characteristics (Neimeyer and Neimeyer 1985). A sampling of alternative trajectories derived from informants' own visual depictions of the developmental courses of their primary brand relationships, as refined by detail from their retrospective brand histories, is contained in Figure 1. The paths are noteworthy in their divergence from the classic biological development model most frequently articulated for long-term brand partnerships. Variability in the temporal patterning of brand relationship development cycles suggests value in identifying factors that encourage strength across relationship forms as a useful diagnostic device.

Conceptualizing Consumer-Brand Relationship Strength

The final step in preliminary specification of the consumer-brand relationship field concerns development of an indicator of overall relationship quality, depth, and strength. Judging from research in the interpersonal field (Glenn 1990), an informed relationship quality construct can serve as a meaningful starting point for the articulation of a comprehensive brand relationship framework. Relationship quality is the most frequently studied variable in the human relationships literature. It has been shown to predict a range of important dyadic consequences including relationship stability and satisfaction (Lewis and Spanier 1979), accommodation tendencies (Rusbult et al. 1991), attribution biases (Bradbury and Fincham 1990), reactions to betrayal (Berscheid 1983), and responses to attractive alternatives in the environment (Johnson and Rusbult 1989). Relationship quality offers potential in organizing a vast nomological field, an important step for introductory research in the area. While the claim that quality includes in its network "the entire range of variables of special interest in the relationship field" may be overstated (Spanier and Lewis 1980, p. 826), the construct arguably encompasses many of the concerns said to promote pro-relationship motivation. Quality, perhaps more than any other construct, can capture the richness of the fabric from which brand relationships arise.

Toward this end, the stories elicited for 35 strong brand

EXHIBIT 1

DISSOLUTION MODELS FOR CASUAL AND COMMITTED RELATIONSHIPS

I. **Stress model.** Relationship deterioration and dissolution actively precipitated by salient environmental, partner-oriented, or dyadic interrupts. Developmental trajectory of the relationship experiences sudden and marked decline in response.

A. **Environmental stresses:**

Situationally imposed stressors. Disturbance invoked by change in physical situation that renders relationship continuity impossible or highly unlikely (e.g., move to different geographic area in which brand is not available causes abrupt decline of relationship, as with Vicki and Friendly's ice cream).

Intrusion of alternatives. Disturbance precipitated by interference from imposing, attractive, or superior alternatives (e.g., introduction of long-awaited product benefit under competing brand name, as with Vicki and Mentadent).

B. **Partner-oriented stresses:**

Personally-induced stressors. Disorder motivated by change in personality, roles, needs, or values that renders consumer-product "fit" unacceptable (e.g., Karen reveals switch to Diet Coke four years after original interview in response to reconciled battle against an aging self).

Managerially imposed stressors. Disorder resulting from managerial decision to terminate the relationship or alter the brand partner role (e.g., Karen's relationship with Mary Kay Moisture Lipstick terminated when manufacturer pulls line from the shelf).

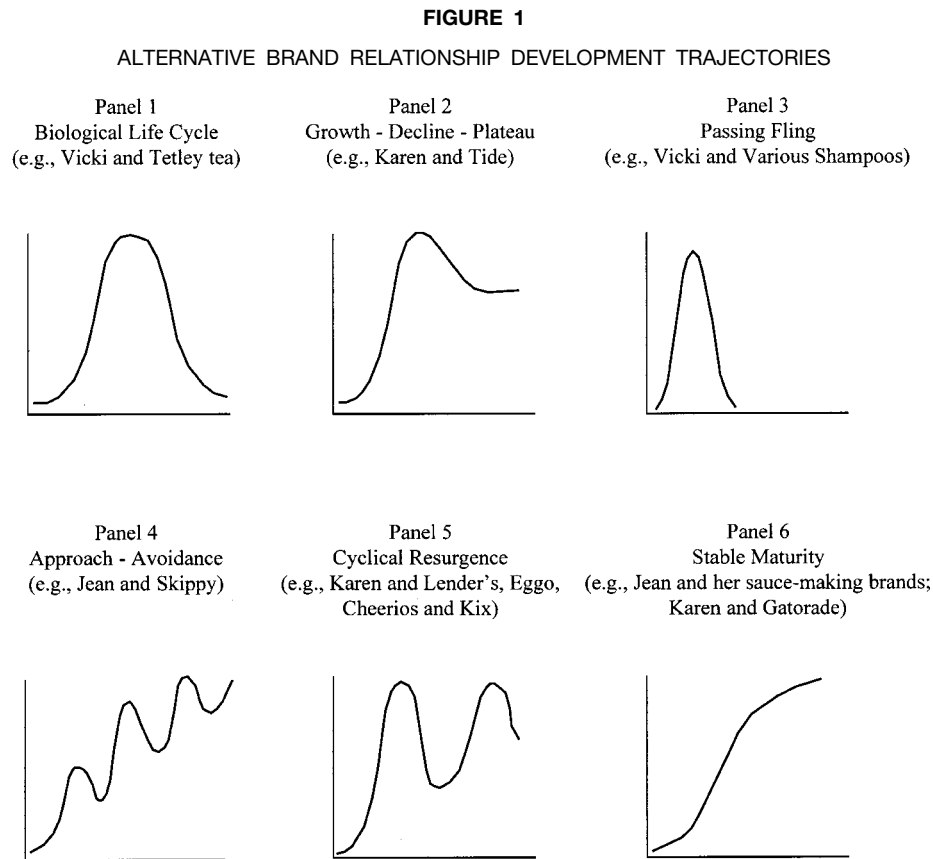
C. **Dyadic/relational stresses:**

Trespass of unwritten relationship rules, breach of trust, failure to keep a promise, or perception of neglect on part of relationship partner (e.g., Jean's perception of inconsistent quality delivery by Bon Ami partner).

II. **Entropy model.** Relationship deterioration and dissolution resulting from failure to consciously and actively maintain the relationship. Dissolution trajectory characterized by a subtle and gradual "fading away."

relationships were contrasted with other brand stories to reveal factors contributing to stability and durability over time. These strong brand relationships were identified by informants in a card sort to preserve phenomenological significance of the relationship pool. A six-faceted brand relationship quality construct (BRQ) was inducted through this analysis. The multifaceted nature of the construct highlights that there is more to keeping a relationship alive than the pull of positive feelings: affective and socioemotive attachments (love/passion and self-connection), behavioral ties (interdependence and commitment), and supportive cognitive beliefs (intimacy and brand partner quality) combine to yield strength and durability over time.

Love and Passion. At the core of all strong brand relationships was a rich affective grounding reminiscent of concepts of love in the interpersonal domain. The affect supporting brand relationship endurance and depth was much greater than that implied in simple notions of brand preference. Informants in strong brand relationships felt



NOTE.—Time on X-axis; closeness on Y-axis.

that “something was missing” when they had not used their brands for a while. Strongly held brands were characterized as irreplaceable and unique to the extent that separation anxiety (Berscheid 1983) was anticipated upon withdrawal. Feelings of love ranged from warmth and affection (Perlman and Fehr 1987) to passion (Sternberg 1986), infatuation, and selfish, obsessive dependency (Lane and Wegner 1995). As we recall for Karen and Mary Kay, these strong affective ties often diluted the negative effects of relationship transgressions by encouraging accommodation (Rusbult et al. 1991) and biased attributions of blame (Bradbury and Fincham 1990). Feelings of love also encouraged a biased, positive perception of the partner (Murray, Holmes, and Griffin 1996) that rendered comparisons with alternatives difficult, as we saw with Jean and Pastene whole tomatoes in the can.

Vicki: Is loyalty the same as a deep love for something? I don't want to bring the “L” word into things but I guess I really do love a lot of the brands that I use. Opium, Intimate Musk. I can't imagine not having them. I love them, I do.

Karen: Oh, I just love Mary Kay! It is the perfect brand

of makeup for me. It really is. When I think of not having it anymore, well, it just makes me nervous.

Jean: That (Aussie Miracle), that is MY shampoo. No one touches that. I paid a lot for it. It's mine. I'll let anybody borrow anything usually but that one there is mine.

Self-connection. This relationship quality facet reflects the degree to which the brand delivers on important identity concerns, tasks, or themes, thereby expressing a significant aspect of self. Strong brand relationships varied in the type and centrality of the goal connections grounding them, as detailed in the idiographic analyses above. Brand-self connections spanned the temporal horizon as well, ranging from past (nostalgic) to current and future (possible or desired) selves (Kleine et al. 1995). Informant brand stories suggest that strong self-connections support relationship maintenance through the cultivation of protective feelings of uniqueness and dependency (Drigotas and Rusbult 1992) and encouragement of tolerance in the face of adverse circumstance (Lydon and Zanna 1990).

Interdependence. Strong brand relationships were also distinguished by a high degree of interdependence

enjoining consumer and brand (Hinde 1995). Interdependence involved frequent brand interactions (e.g., Karen's use of Dove in morning and evening skin care routines), increased scope and diversity of brand-related activities (e.g., Vicki's and Karen's use of Ivory and Mary Kay brand extensions, respectively), and heightened intensity of individual interaction events (e.g., Jean's infrequent but significant sauce-making activities). Consumption rituals emerged as a central process through which interdependence was fostered and celebrated. Interpersonal research suggests that a relationship inextricably woven into the fabric of daily life can endure despite low levels of affective involvement and intimacy (Hinde 1979).

Commitment. High levels of commitment (i.e., the intention to behave in a manner supportive of relationship longevity) were also common across strong brand relationships. Informants openly professed emotional commitments (Johnson 1973) through brand pledges: "I am very loyal to that brand"; "I would never buy any other brand besides that." Investment-related commitments (Johnson 1973) were also revealed in the strong brand relationship pool, encouraging intention to continue through structural barriers to exit as opposed to personal dedication: "I could never stop using Coca-Cola; everyone would notice and see that I finally caved in to a weight control problem." Commitment in its various forms fosters stability by implicating the self in relationship outcomes (Vicki: "When you are loyal to a brand, you stick by it. It is like having a backbone") and by encouraging derogation of alternatives in the environment (Johnson and Rusbult 1989; Rosenblatt 1977).

Intimacy. Informants' brand stories suggest that elaborate knowledge structures develop around strongly held brands, with richer layers of meaning reflecting deeper levels of intimacy and more durable relationship bonds (Reis and Shaver 1988). At the core, all strong brand relationships were rooted in beliefs about superior product performance. Beliefs in the utilitarian functioning of the brand were sometimes bolstered by performance myths (e.g., Vicki's theories about toothpaste chemistry or Jean's theories on tomato quality control) that marked the brand as superior and irreplaceable and thus resistant to competitive attack. Brand meaning was sometimes further embellished through advertising cues (particularly the association of slogans and brand characters, as with Vicki) or the assignment of personal nicknames (e.g., Vicki refers to her childhood Nestle's Quik brand as "Bunny Yummies"; Baxter 1987). These processes provide consumers with easy tags around which brand information is personalized and stored in memory. A brand relationship memory of personal associations and experiences—a narrative within which the brand plays a central role (Escalas 1996)—develops for strong brands as interaction events accumulate over time. The intimacy afforded through these elaborated meanings feeds a relationship culture (Wood 1982) that supports stability through biased perceptions of the partner (Murray et al.

1996) and his/her sustained saliency over time (Pavia and Costa 1994).

Brand Partner Quality. In the marital domain, the perceived caliber of the role enactments of the partner has been linked to overall relationship satisfaction and strength (Burr 1973). The notion of brand partner quality is suggested here as an analogue, one reflecting the consumer's evaluation of the brand's performance in its partnership role. The strong-brand stories suggest five central components of brand partner quality: (1) a felt positive orientation of the brand toward the consumer (e.g., making consumer feel wanted, respected, listened to, and cared for); (2) judgments of the brand's overall dependability, reliability, and predictability in executing its partnership role; (3) judgments of the brand's adherence to the various "rules" composing the implicit relationship contract (Sabatelli and Pearce 1986; Wiseman 1986); (4) trust or faith that the brand will deliver what is desired versus that which is feared; and (5) comfort in the brand's accountability for its actions. Partner quality protects the relationship through the full range of relationship-serving biases noted above (Clark et al. 1994).

Vicki: I think a brand should be true to me if I am going to be true to it.

Karen: Well, when Mary Kay changed that lipstick color on me, well, I near died. I just never thought they would do that to me!

Jean: A brand like that that has been around a long time, you can rely on it and trust it to do what it is supposed to do. Even after 15 years with that fridge, when the generator broke down, they came in and fixed it right away without ever asking a question.

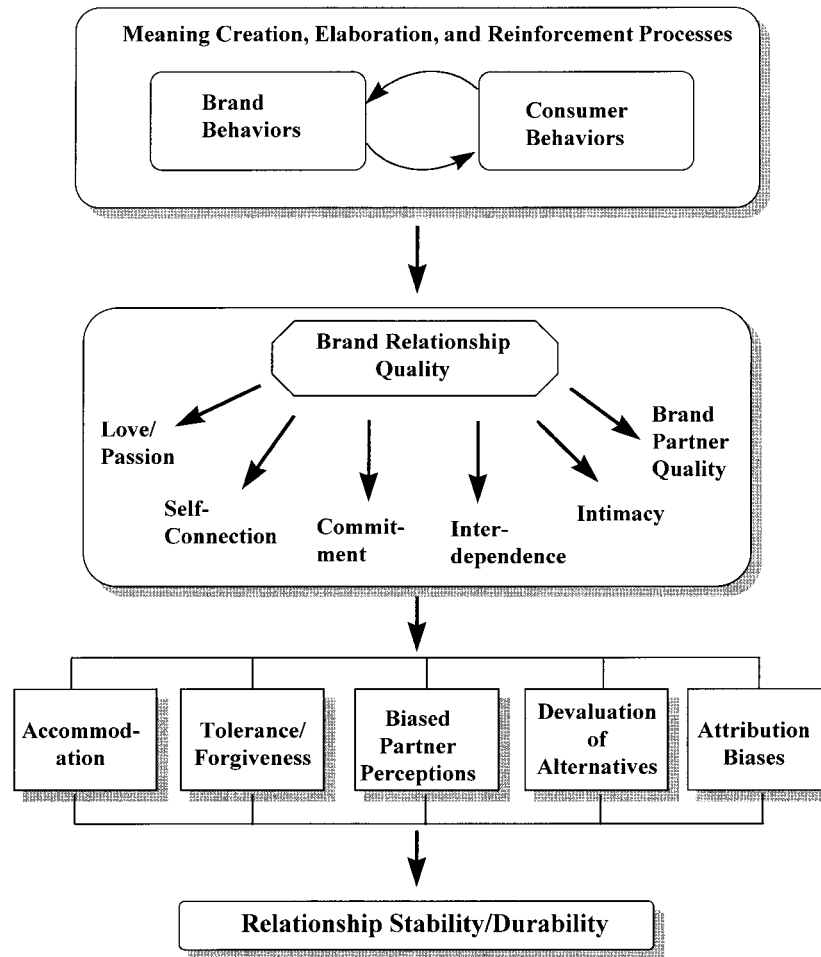
Summary. A preliminary model of brand relationship quality is provided in Figure 2. Brand relationship quality evolves through meaningful brand and consumer actions, as per the reciprocity principle on which all relationships are grounded. The nature of this linkage is broadly specified: consumer/brand actions can enhance or dilute BRQ, or dissipate without coincident effects on quality levels per se. The working model assumes a hierarchical construct specification and leaves undefined the particular linkages between (a) consumer or brand actions and BRQ facets, and (b) BRQ facets and intermediate process outcomes.

DISCUSSION

This study underscores the critical importance of understanding brands and consumers' relationships with them to the advancement of marketing theory. Far from losing their power in the marketplace (Ramsay 1996), brands were shown to serve as powerful repositories of meaning purposively and differentially employed in the substantiation, creation, and (re)production of concepts of self in the marketing age. Although it may seem rather

FIGURE 2

A PRELIMINARY MODEL OF BRAND RELATIONSHIP QUALITY AND ITS EFFECTS ON RELATIONSHIP STABILITY



contentious to assert that deeply rooted identity concerns are reflected in something as mundane and trivial as everyday brand behaviors, it has been suggested that it is within this level of ordinary experience that the meanings most central to life are contained (Bourdieu 1984; Fiske 1992; Tennen, Suls, and Affleck 1991). Immersion in the complex world of ordinary brand consumption experiences will help us develop "more generalized, analytical, but also informed theories" of marketing and consumer behavior (Miller 1995, p. 53).

A critical insight emerging from this analysis concerns the holistic character of consumer-brand relationship phenomena and, by extension, the perspective that is required for their study. The data submit the important point that deep knowledge of the consumer-brand relationship is obtained only through consideration of the larger whole in which that relationship is embedded. As has been argued in other consumer behavior contexts (Mick and Buhl 1992; Thompson 1996), this study makes a strong case

for understanding the broader context of people's life experiences as a basis for anticipating the constellation of brands with which relationships are likely to develop. As the data so vividly illustrate, consumer-brand relationships are more a matter of perceived goal compatibility than congruence between discreet product attributes and personality trait images. Meaningful relationships are qualified not along symbolic versus functional product category lines, or in terms of high versus low involvement classes, but by the perceived ego significance of the chosen brands. Another overarching point on the holistic character of consumer-brand relationships emerges: individual consumer-brand relationships make the most sense when considered at the aggregate level of the personal brandscape. Just as the meaning of a given construct is dependent on its relationships with other constructs (Hirschfeld and Gelman 1994; Kosslyn and Koenig 1992), so too is the meaning of a given brand relationship a function of other relationships in the portfolio. The

preceding analysis clearly shows that thematic connections operate not just across brands within a category, or within role-related product constellations assembled for the expression of social lifestyles (Solomon and Assael 1988), but across the entire collectivity of disparate brands and categories marshaled in pursuit of a full range of goal-related tasks. Brands cohere into systems that consumers create not only to aid in living but also to give meaning to their lives. Put simply, consumers do not choose *brands*, they choose *lives*.

These holistic qualities go unnoticed in traditional brand usage studies (cf. Sirgy 1982) that focus on fractionated concepts of self (e.g., the ideal vs. real self), managerially defined product classes (e.g., laundry detergents), and specific mechanisms of relational association (e.g., brand-image congruence). By not fully developing the individual elements of the brand-self relationship equation, we have accumulated an incomplete picture of the dynamics underlying important forms of symbolic consumption behavior. An analysis with the operative goal of identifying shared variance across products and brands within the context of particular life experiences does more to reveal the dynamics of brand choice and consumption than one focused on shared perceptions of brand differences within a category domain.

The data reported herein also add to the growing body of evidence on the active role of the consumer in the production of modern culture (Holt 1995; Mick and Fournier 1998; Miller 1995). What matters in the construction of brand relationships is not simply what managers intend for them, or what brand images “contain” in the culture (McCracken 1986; Solomon 1983), but what consumers do with brands to add meaning in their lives. The abstracted, goal-derived, and experiential categories that consumers create for brands are not necessarily the same as the categories imposed by the marketers in charge of brand management. Consumer-relevant relationship themes cut across the artificial boundaries of brands and products to reveal purposive constructs employed in making sense of one’s daily life (e.g., things I do to reward myself for surviving a tough day; “florals” that make me feel attractive and romantic). That one brand often fits multiple thematic categories for the same or different consumers reveals the fluid and polysemous nature of goal-derived brand categories. This reality—that consumers’ experiences with brands are often phenomenologically distinct from those assumed by the managers who tend them—commands a different conception of brand at the level of lived experience, and new, more complex approaches to the social classification of branded goods.

To the extent that the relationship themes revealed in this study reflect a culturally entrenched gender ideology toward brands, researchers may be well advised to attend to women’s brand relationships for the insights into contemporary consumer culture they reveal (Bristor and Fischer 1993). Theoretical accounts of the gendered self (Chodorow 1978; Crosby 1991) emphasize how feminine

identity is structured and sustained by themes of connectedness and relationality. This study argues for the power and influence of the relationship theme beyond the interpersonal domain to the world of branded goods. Since women in relationships feel empowered, they emerge as key agents of social change through their dealings in the ordinary world of brand consumption. This agency is forcefully expressed through the ability to transform brand commodities into symbolic markers of cultural categories (Applbaum and Jordt 1996; Olsen 1995). To ignore this class of consumers, or their relational dealings in the world of branded consumption, is to ignore a vanguard of the marketing age (Miller 1995).

Implications and Future Directions

In valuing the present theory-building exercise (Peter and Olson 1983), we consider insights offered through application of inducted concepts to two relevant disciplinary domains: brand loyalty and brand personality.

Brand Loyalty Theory and Research. The present analysis suggests an alternative to the construct of brand loyalty in the notion of brand relationship quality. Brand relationship quality is similar in spirit to brand loyalty: both constructs attempt to capture the strength of the connection formed between the consumer and the brand toward a prediction of relationship stability over time. Brand relationship quality, however, offers conceptual richness over extant loyalty notions that should prove capable of stimulating theory, research, and practice in valuable and meaningful ways. Six facets are specified, each with a rich theoretical tradition in the interpersonal domain upon which conceptual and measurement ideas can be built. It is important to note that several BRQ facets stipulate affective components left highly underspecified in traditional loyalty conceptions (e.g., love, passion, and self-attachment). Strength properties of the attitudinal connection between consumer and brand are also more clearly delineated within the BRQ frame (Raden 1985). Love, for example, captures strength as defined by degree of affect associated with the brand attitude; self-connection taps strength in terms of centrality; personal commitment captures strength as attitudinal stability. Finally, BRQ offers comparative advantage in the domain of process specification. Given theoretical ties to brand and consumer actions, the framework offers guidance as to the sources through which strong brand bonds are created and the processes through which stability is or is not maintained over time. These are topics on which theories of brand loyalty have been relatively silent. The qualities mentioned here lend the actionability and diagnosticity critical to a framework with such obvious managerial significance as this (Shocker, Srivastava, and Ruekert 1994).

The present research does more than help clarify the concept of relationship strength implied in the notion of brand loyalty, however: it puts the idea of the brand loyal

relationship itself into proper perspective. This investigation forces mindful recognition and appreciation of a teeming field of relationship alternatives in the consumer-brand domain. This diversity in relationship forms reveals the discipline's focus on positively held, voluntarily engaged, long-term, and affectively intense relationships—brand loyal relations as per Jacoby and Chestnut (1978)—as unnecessarily restrictive and inherently limiting. It is estimated that Americans foster over 100 informal personal relationships but only 20 or so with significant intimacy and routine contact (Milardo 1992). These “weak ties” are more than pale imitations of “strong ties.” They are relationship ties important in their own right, if not for the simple fact that there are so many of them. In a materialistic consumer culture in which marketers are driven to initiate one-to-one relationships with each prospect they encounter, we need to expand our attention beyond those few brand relationships that will emerge as “close” and “committed.” If we extrapolate from the findings suggested here, brand relationships will likely exhibit qualitative differences in process and content that are so strong as to render class-insensitive analyses that are at the least uninformative and perhaps even misleading. Research dedicated to an exposition of the alternate relationship forms uncovered here, particularly in terms of the rules and expectations implied in their contracts, and the dynamic processes through which these are managed over time, would advance theory along needed lines.

In moving forward with this goal, specification of level of analysis will prove a task not without its difficulties. The present study reveals the inextricable character of brand and category meanings, suggesting that once a significant relationship is established, the meaning of the brand becomes inseparable from the value of the product class per se. Whether relationships are manifest at the level of the brand or the product class is a complicated issue requiring precise insight into processes of meaning transfer across these two domains (McCracken 1986). A related question concerns the actuality of the brand relationship: that is, to what degree is the relationship manifest in concrete encounters between partners known personally to each other (Hinde 1979). Future research must take note of these issues and develop rules for their consideration in the brand domain.

Brand Personality Theory and Research. A new theoretical conception of brand personality is implied in a framework that recognizes reciprocal exchange between active and interdependent relationship partners. Specifically, brand personality can be thought of as a set of trait inferences constructed by the consumer based on repeated observation of behaviors enacted by the brand at the hand of its manager, that cohere into a role perception of the brand as partner in the relationship dyad. This conceptualization offers several theoretical and practical advantages over traditional views. Consideration of only those trait inferences stimulated by actual brand behaviors

alleviates concern regarding the ad hoc, shotgun nature of most personality formulations (Kassarjian 1971). A focus on the “doing side of personality” (Buss and Craik 1983) also provides much-needed insight into the processes through which brand personality is created, developed, and changed over time. This perspective forces a more scrupulous look at how marketing decisions collectively shape the personalities of brands over time, thus enabling an important and sought-after link between managerial action and consumer response (Biel 1992). The trait inferences most commonly drawn from standard marketing actions can be chronicled through experimental research, yielding a template against which marketing decisions can be proactively considered for their developmental or reparative effects on the personality of a brand. Summarizing brand personalities in terms of relationship role perceptions shared across consumer audiences (e.g., Saturn as best friend, Microsoft as the master in a master/slave relationship), and plotting those perceptions in the relationship space articulated earlier, affords a framework for brand image management (Park, Jaworski, and MacInnis 1986) that may prove both rich in its insight and relevant in its strategic application.

CONCLUSION

This research was executed in the true spirit of discovery (Wells 1993), its intent one of stimulating novel and rich ideas concerning the important yet underconceptualized marketing phenomenon of the consumer-brand relationship. The findings establish the relevancy of the brand relationship theory-building goal and provide preliminary frameworks for the execution, refinement, and extension of this task. The research has implications for those interested in relationships outside the consumer-brand domain, both within the marketing discipline and beyond. Ultimately, metaphors must be judged by the depth and breadth of the thoughts they spark (Wicker 1985; Zaltman 1995). By these criteria, applications of the relationship notion emerge triumphant.

[Received October 1995. Revised March 1997. Brian Sternthal served as editor and John F. Sherry, Jr., served as associate editor for this article.]

REFERENCES

- Aaker, Jennifer (1997), “Dimensions of Brand Personality,” *Journal of Marketing Research*, 34 (August), 347–357.
- Ahuvia, Aaron (1993), “I Love It! Towards a Unifying Theory of Love across Diverse Love Objects,” unpublished Ph.D. dissertation, Department of Marketing, Northwestern University, Evanston, IL 60208.
- Alper, Gerald (1996), *Narcissistic Giving: A Study of People Who Cheat in Relationships*, San Francisco: Austin & Winfield.
- Andreasen, Alan R. (1984), “Life Status Changes and Changes

- in Consumer Preferences and Satisfaction," *Journal of Consumer Research*, 11 (December), 784–794.
- Appelbaum, Kalman and Ingrid Jorcht (1996), "Notes toward an Application of McCracken's 'Cultural Categories' for Cross-Cultural Consumer Research," *Journal of Consumer Research*, 23 (December), 204–218.
- Aron, Arthur and Elaine N. Aron (1996), "Self and Self Expansion in Relationships," in *Knowledge Structures in Close Relationships: A Social Psychological Approach*, ed. G. Fletcher and J. Fitness, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- , Meg Paris, and Elaine N. Aron (1995), "Falling in Love: Prospective Studies of Self-Concept Change," *Journal of Personality and Social Psychology*, 69 (December), 1102–1112.
- Ball, A. Dwayne and Lori H. Tasaki (1992), "The Role and Measurement of Attachment in Consumer Behavior," *Journal of Consumer Psychology*, 1 (2), 155–172.
- Baxter, Leslie A. (1987), "Symbols of Relationship Identity in Relationship Cultures," *Journal of Social and Personal Relationships*, 4, 261–280.
- Belk, Russell W. (1988), "Possessions and the Extended Self," *Journal of Consumer Research*, 15 (September), 139–168.
- , Melanie Wallendorf, and John F. Sherry (1989), "The Sacred and the Profane in Consumer Behavior: Theodicy on the Odyssey," *Journal of Consumer Research*, 16 (June), 1–38.
- Berry, Leonard L. (1983), "Relationship Marketing," in *Emerging Perspectives in Relationship Marketing*, ed. Leonard L. Berry et al., Chicago: American Marketing Association, 25–34.
- Berscheid, Ellen (1983), "Emotion," in *Close Relationships*, ed. Harold H. Kelley et al., New York: W. H. Freeman, 110–168.
- and Letitia Anne Peplau (1983), "The Emerging Science of Relationships," in *Close Relationships*, ed. Harold H. Kelley et al., New York: W.H. Freeman, 1–19.
- Biel, Alexander L. (1992), "How Brand Image Drives Brand Equity," *Journal of Advertising Research*, 32 (November/December), RC6–RC12.
- Blackston, Max (1993), "Beyond Brand Personality: Building Brand Relationships," in *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, ed. David Aaker and Alexander Biel, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 113–124.
- Bourdieu, Pierre (1984), *Distinction: A Social Critique of the Judgment of Taste*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bradbury, Thomas and Frank Fincham (1990), "Attributions in Marriage: Review and Critique," *Psychological Bulletin*, 107 (January), 3–33.
- Bristor, Julia M. and Eileen Fischer (1993), "Feminist Thought: Implications for Consumer Research," *Journal of Consumer Research*, 19 (March), 518–536.
- Brown, Donald E. (1991), *Human Universals*, New York: McGraw-Hill.
- Buber, Martin (1946), *Essays in Religion*, London: Oxford University Press.
- Burr, W. R. (1973), *Theory Construction and the Sociology of the Family*, New York: Wiley.
- Buss, David and Kenneth Craik (1983), "The Act Frequency Approach to Personality," *Psychological Review*, 90 (April), 105–126.
- Cantor, Nancy and Christopher Langston (1989), "Ups and Downs of Life Tasks in a Life Transition," in *Goal Concepts in Personality and Social Psychology*, ed. L. Pervin, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 127–167.
- , Julie Norem, Paula Niedenthal, and Christopher Langston (1987), "Life Tasks, Self Concept Ideals, and Cognitive Strategies in a Life Transition," *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (December), 1178–1191.
- and Sabrina Zirkel (1990), "Personality, Cognition, and Purposive Behavior," in *Handbook of Personality Theory and Research*, ed. L. Pervin, New York: Guilford, 135–164.
- Caspi, Avshalom (1987), "Personality in the Life Course," *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (December), 1203–1213.
- Caughy, John L. (1984), *Imaginary Social Worlds: A Cultural Approach*, Lincoln: University of Nebraska Press.
- Chodorow, Nancy J. (1978), *The Reproduction of Mothering*, Berkeley: University of California Press.
- Clark, Margaret, Vicki Helgeson, Kristen Mickelson, and Sherri Pataki (1994), "Some Cognitive Structures and Processes Relevant to Relationship Functioning," in *Handbook of Social Cognition*, Vol. 2, *Applications*, ed. R. S. Wyer and T. K. Srull, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 189–238.
- Cowan, Ruth Schwartz (1983), *More Work for Mother*, New York: Basic.
- Crosby, Faye J. (1991), *Juggling: The Unexpected Advantages of Balancing Career and Home for Women and Their Families*, New York: Free Press.
- Csikszentmihalyi, Mihaly and Olga V. Beattie (1979), "Life Themes: Theoretical and Empirical Exploration of their Origins and Effects," *Journal of Psychology*, 19 (Winter), 45–63.
- and Eugene Rochberg-Halton (1981), *The Meaning of Things: Domestic Symbols and the Self*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Cushman, Philip (1990), "Why the Self Is Empty: Toward a Historically Situated Psychology," *American Psychologist*, 45 (May), 599–611.
- Deighton, John (1996), "The Future of Interactive Marketing," *Harvard Business Review*, 74 (November–December), 151–166.
- Denzin, Norman K. (1978), "The Comparative Life History Method," in *The Research Act*, ed. N. Denzin, New York: McGraw Hill, 214–255.
- Dick, Allan (1988), "Brand Loyalty: An Integrated Conceptual Framework," unpublished Ph.D. dissertation, Marketing Department, University of Florida, Gainesville, FL 32611.
- Dion, Karen and Ken Dion (1996), "Cultural Perspectives on Romantic Love," *Personal Relationships*, 3 (March), 5–17.
- Douglas, Mary and Baron Isherwood (1979), *The World of Goods*, New York: Basic.
- Drigotas, Stephen M. and Caryl E. Rusbult (1992), "Should I Stay or Should I Go? A Dependence Model of Breakups," *Journal of Personality and Social Psychology*, 62 (January), 62–87.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51 (April), 11–27.
- Englis, Basil G. and Michael R. Solomon (1997), "Special Session Summary: I Am Not . . . Therefore, I Am: The Role of Avoidance Products in Shaping Consumer Behav-

- ior," in *Advances in Consumer Research*, Vol. 24, ed. M. Brucks and D. J. MacInnis, Provo, UT: Association for Consumer Research, 61–63.
- Erikson, Eric H. (1950), *Childhood and Society*, New York: Norton.
- Erlanson, David A., Edward L. Harris, Barbara L. Skipper, and Steve D. Allen (1993), *Doing Naturalistic Inquiry: A Guide to Methods*, Newbury Park, CA: Sage.
- Escalas, Jennifer Edson (1996), "Narrative Processing: Building Connections between Brands and the Self," unpublished Ph.D. dissertation, Department of Marketing, Duke University, Durham, NC 27708.
- Fehr, Beverley and James A. Russell (1991), "The Concept of Love Viewed from a Prototype Perspective," *Journal of Personality and Social Psychology*, 60 (March), 425–438.
- Firat, A. Fuat and Alladi Venkatesh (1995), "Liberatory Post-modernism and the Reenchantment of Consumption," *Journal of Consumer Research*, 22 (December), 239–267.
- Fiske, John (1992), "Cultural Studies and the Culture of Everyday Life," in *Cultural Studies*, ed. Lawrence Grossberg, New York: Routledge, 38–55.
- Gergen, Kenneth J. (1991), *The Saturated Self: Dilemmas of Identity in Contemporary Life*, New York: Basic.
- Gilligan, Carol, Nona Lyons, and Trudy J. Hanmer (1990), *Making Connections*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gilmore, George William (1919), *Animism*, Boston: Marshall Jones.
- Glenn, Norval (1990), "Quantitative Research on Marital Quality in the 1980s: A Critical Review," *Journal of Marriage and the Family*, 52 (November), 818–831.
- Goldman, Robert and Stephen Sapon (1994), "Advertising in the Age of Hypersignification," *Theory, Culture, and Society*, 11 (August), 23–54.
- Gordon, Wendy (1994), "Taking Brand Repertoires Seriously," *Journal of Brand Management*, 2 (August), 25–30.
- Guba, Egon (1981), "Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic Inquiries," *Educational Communication and Technology Journal*, 29, 75–92.
- Guest, Lester P. (1964), "Brand Loyalty Revisited: A Twenty-Year Report," *Journal of Applied Psychology*, 48 (April), 93–97.
- Hayes, Robert B. (1988), "Friendship," in *Handbook of Personal Relationships: Theory, Research, and Interventions*, ed. Steve Duck, Chichester and New York: Wiley, 391–408.
- Hess, Jeffrey S. (1995), "Construction and Assessment of a Scale to Measure Consumer Trust," in *Proceedings of the American Marketing Association Educators' Conference*, Vol. 6, ed. B. Stern and G. Zinkhan, Chicago: American Marketing Association, 20–26.
- Hinde, Robert A. (1979), *Towards Understanding Relationships*, London: Academic Press.
- (1995), "A Suggested Structure for a Science of Relationships," *Personal Relationships*, 2 (March), 1–15.
- Hirschfeld, Lawrence A. and Susan A. Gelman (1994), *Mapping the Mind: Domain Specificity in Cognition and Culture*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Hirschman, Elizabeth (1992), "The Consciousness of Addiction: Toward a General Theory of Compulsive Consumption," *Journal of Consumer Research*, 19 (September), 155–179.
- (1994), "Consumers and Their Animal Companions," *Journal of Consumer Research*, 20 (March), 616–632.
- Holbrook, Morris B. (1993), "Nostalgia and Consumption Preferences: Some Emerging Patterns of Consumer Tastes," *Journal of Consumer Research*, 20 (June), 245–256.
- Holt, Douglas B. (1995), "How Consumers Consume: A Typology of Consumption Practices," *Journal of Consumer Research*, 22 (June), 1–16.
- (1997), "Poststructuralist Lifestyle Analysis: Conceptualizing the Social Patterning of Consumption in Productivity," *Journal of Consumer Research*, 23 (March), 326–350.
- Jacoby, Jacob and Robert W. Chestnut (1978), *Brand Loyalty: Measurement and Management*, Chichester and New York: Wiley.
- Johnson, Dennis J. and Caryl Rusbult (1989), "Resisting Temptation: Devaluation of Alternative Partners as a Means of Maintaining Commitment in Close Relationships," *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (December), 967–980.
- Johnson, Michael P. (1973), "Commitment: A Conceptual Structure and Empirical Application," *Sociological Quarterly*, 14 (Summer), 395–406.
- Kassarjian, Harold (1971), "Personality and Consumer Behavior: A Review," *Journal of Marketing Research*, 8 (November), 409–418.
- Katz, Daniel (1960), "The Functional Approach to the Study of Attitudes," *Public Opinion Quarterly*, 24, 163–204.
- Kelley, Harold H. (1986), "Personal Relationships: Their Nature and Significance," in *The Emerging Field of Personal Relationships*, ed. Robert Gilmore and Steve Duck, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 3–19.
- , Ellen Berscheid, Andrew Christensen, John H. Harvey, Ted L. Huston, George Levinger, Evie McClintock, Letitia Anne Peplau, and Donald R. Peterson (1983), *Close Relationships*, New York: W. H. Freeman.
- Kleine, Susan Schultz, Robert E. Kleine, and Chris T. Allen (1995), "How Is a Possession 'Me' or 'Not Me'? Characterizing Types and an Antecedent of Material Possession Attachment," *Journal of Consumer Research*, 22 (December), 327–343.
- Klinger, Eric (1987), "Current Concerns and Disengagement from Incentives," in *Motivation, Intention, and Volition*, ed. F. Halish and J. Kuhl, New York: Springer, 337–347.
- Kosslyn, Steven and Olivier Koenig (1992), *Wet Mind: The New Cognitive Neuroscience*, New York: Free Press.
- Lane, Julie D. and Daniel M. Wegner (1995), "Secret Relationships: The Back Alley to Love," in *Theoretical Frameworks for Personal Relationships*, ed. Ralph Erber and Robin Gilmore, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 67–85.
- Lehmann, Donald (1996), "Another Cup of Coffee: The View from Different Frames," *Advances in Consumer Research*, Vol. 23, ed. Kim Corfman and John Lynch, Jr., Provo, UT: Association for Consumer Research, 309.
- Levinger, George (1983), "Development and Change," in *Close Relationships*, ed. Harold H. Kelley et al., New York: W. H. Freeman, 315–359.
- (1995), "Figure versus Ground: Micro- and Macroperspectives on the Social Psychology of Personal Relationships," in *Theoretical Frameworks for Personal Relationships*, ed. Ralph Erber and Robin Gilmore, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1–28.

- Levinson, Daniel J. (1977), "The Mid-Life Transition: A Period in Adult Psychosocial Development," *Psychiatry*, 40 (May), 99–112.
- and Judy D. Levinson (1996), *Seasons of a Woman's Life*, New York: Knopf.
- Levy, Sidney J. (1985), "Dreams, Fairy Tales, Animals, and Cars," *Psychology and Marketing*, 2 (Summer), 67–81.
- Lewis, Robert A. and Graham Spanier (1979), "Theorizing about the Quality and Stability of Marriage," in *Contemporary Theories about the Family*, Vol. 2, ed. W. Burr et al., New York: Free Press, 268–294.
- Little, Brian R. (1989), "Personal Projects Analysis: Trivial Pursuits, Magnificent Obsessions, and the Search for Coherence," in *Personality Psychology: Recent Trends and Emerging Directions*, ed. David Buss and Nancy Cantor, New York: Springer, 15–31.
- Lydon, John and Mark Zanna (1990), "Commitment in the Face of Adversity: A Value-Affirmation Approach," *Journal of Personality and Social Psychology*, 58 (June), 1040–1047.
- Marcia, James E. (1980), "Identity in Adolescence," in *Handbook of Adolescent Psychology*, ed. Joseph Adelson, New York: Wiley, 159–187.
- Markus, Hazel and Paula Nurius (1986), "Possible Selves," *American Psychologist*, 41 (September), 954–969.
- Matthews, Sarah (1986), *Friendships through the Life Course: Oral Biographies in Old Age*, Vol. 161, Beverly Hills, CA: Sage Library of Social Research.
- McAdams, Dan P. (1988), "Personal Needs and Personal Relationships," in *Handbook of Personal Relationships: Theory, Research, and Interventions*, ed. Steve Duck, New York: Wiley, 7–22.
- McCracken, Grant (1986), "Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods," *Journal of Consumer Research*, 13 (June), 71–84.
- (1988), *Culture and Consumption: New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and Activities*, Bloomington: Indiana University Press
- (1989), "Who Is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process," *Journal of Consumer Research*, 16 (December), 310–321.
- (1993), "The Value of the Brand: An Anthropological Perspective," in *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, ed. David Aaker and Alexander Biel, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 125–139.
- McDougall, William (1911), *Body and Mind: A History and Defense of Animism*, New York: Macmillan.
- McGrath, Mary Ann and John Sherry (1993), "Giving Voice to the Gift: The Use of Projective Techniques to Recover Lost Meanings," *Journal of Consumer Psychology*, 2 (2), 171–191.
- Mick, David and Claus Buhl (1992), "A Meaning-Based Model of Advertising Experiences," *Journal of Consumer Research*, 19 (December), 317–338.
- and Susan Fournier (1998), "Garden of Paradise or Paradox? Coping with Technological Consumer Products in Everyday Life," *Journal of Consumer Research*, in press.
- Milardo, Robert M. (1992), "Comparative Methods for Delineating Social Networks," *Journal of Social and Personal Relationships*, 9, 447–461.
- and Barry Wellman (1992), "The Personal Is Social," *Journal of Social and Personal Relationships*, 9, 339–342.
- Miller, Daniel (1995), *Acknowledging Consumption: A Review of New Studies*, London: Routledge.
- Moore-Shay, Elizabeth S. and Richard J. Lutz (1988), "Intergenerational Influences in the Formation of Consumer Attitudes and Beliefs about the Marketplace: Mothers and Daughters," in *Advances in Consumer Research*, Vol. 15, ed. Michael Houston, Provo, UT: Association for Consumer Research, 461–467.
- Murray, Sandra L., John G. Holmes, and Dale W. Griffin (1996), "The Benefits of Positive Illusions: Idealization and the Construction of Satisfaction in Close Relationships," *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (January), 79–98.
- Neimeyer, Gregory J. and Robert A. Neimeyer (1985), "Relational Trajectories: A Personal Construct Contribution," *Journal of Social and Personal Relationships*, 2, 325–349.
- Nida, Eugene A. and William Smalley (1959), *Introducing Animism*, New York: Friendship.
- Ogilvie, Daniel M. (1987), "The Undesired Self: A Neglected Variable in Personality Research," *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (February), 379–385.
- O'Guinn, Thomas and Ronald Faber (1989), "Compulsive Buying: A Phenomenological Exploration," *Journal of Consumer Research*, 16 (September), 147–157.
- Olsen, Barbara (1993), "Brand Loyalty and Lineage: Exploring New Dimensions for Research," *Advances in Consumer Research*, Vol. 20, ed. Leigh McAlister and Michael L. Rothschild, Provo, UT: Association for Consumer Research, 575–579.
- (1995), "Brand Loyalty and Consumption Patterns: The Lineage Factor," in *Contemporary Marketing and Consumer Behavior*, ed. John F. Sherry, Thousand Oaks, CA: Sage, 245–281.
- Olson, Jerry and Doug Allen (1995), "Building Bonds between the Brand and the Customer by Creating and Managing Brand Personality," paper presented at the Marketing Science Institute Conference on *Brand Equity and the Marketing Mix: Creating Customer Value*, March 2–3, Tucson, AZ.
- Park, C. Whan, Bernard Jaworski, and Deborah MacInnis (1986), "Strategic Brand Concept-Image Management," *Journal of Marketing*, 50 (October), 135–145.
- Parks, Malcolm R. and Leona L. Eggert (1991), "The Role of Social Context in the Dynamics of Personal Relationships," in *Advances in Personal Relationships*, Vol. 2, London: Jessica Kingsley, 1–34.
- Pavia, Teresa and Janeen Arnold Costa (1994), "Gender Dimensions of Their Alphabetic Characters with Implications for Branding," in *Gender Issues and Consumer Behavior*, ed. Janeen Costa, Thousand Oaks, CA: Sage, 184–204.
- Peppers, Don and Martha Rogers (1993), *The One-to-One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, New York: Currency/Doubleday.
- Perlman, Daniel and Beverley Fehr (1987), "The Development of Intimate Relationships," in *Intimate Relationships: Development, Dynamics, and Deterioration*, ed. Daniel Perlman and Steve Duck, Newbury Park, CA: Sage, 13–42.
- Peter, J. Paul and Jerry C. Olson (1983), "Is Science Marketing?" *Journal of Marketing*, 47 (Fall), 111–125.
- Plummer, Joseph (1985), "How Personality Makes a Difference," *Journal of Advertising Research*, 24 (December/January), 27–31.
- Raden, David (1985), "Strength-Related Attitude Dimen-

- sions," *Social Psychology Quarterly*, 48 (December), 312–330.
- Rainwater, Lee, Richard Coleman, and Gerald Handel (1959), *Workingman's Wife: Her Personality, World, and Lifestyle*, New York: Oceana.
- Ramsay, William (1996), "Whither Branding," *Journal of Brand Management*, 4 (December), 177–184.
- Reis, Harry T. and Phillip Shaver (1988), "Intimacy as an Interpersonal Process," in *Handbook of Personal Relationships: Theory, Research, and Interventions*, ed. Steve Duck, New York: Wiley, 367–389.
- Richins, Marsha (1994), "Special Possessions and the Expression of Material Values," *Journal of Consumer Research*, 21 (December), 522–533.
- Rook, Dennis W. (1985), "The Ritual Dimension of Consumer Behavior," *Journal of Consumer Research*, 12 (December), 251–264.
- (1987), "The Buying Impulse," *Journal of Consumer Research*, 14 (September), 189–199.
- Rose, Susanna and Felicisima Serafica (1986), "Keeping and Ending Casual, Close, and Best Friendships," *Journal of Personal and Social Relationships*, 3, 275–288.
- Rosenblatt, Paul C. (1977), "Needed Research on Commitment in Marriage," in *Close Relationships: Perspectives on the Meaning of Intimacy*, ed. George Levinger and Harold Raush, Amherst: University of Massachusetts Press, 73–86.
- Rubin, Lillian B. (1979), *Women of a Certain Age: The Midlife Search for Self*, New York: Harper & Row.
- Rusbult, Caryl E., Julie Verette, Gregory A. Whitney, Linda F. Slovik, and Isaac Lipkus (1991), "Accommodation Processes in Close Relationships: Theory and Preliminary Empirical Evidence," *Journal of Personality and Social Psychology*, 60 (January), 53–78.
- Sabatelli, Ronald M. and John Pearce (1986), "Exploring Marital Expectations," *Journal of Social and Personal Relationships*, 3, 307–321.
- Schouten, John (1991), "Selves in Transition: Symbolic Consumption in Personal Rites of Passage and Identity Construction," *Journal of Consumer Research*, 17 (March), 412–425.
- and James McAlexander (1995), "Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers," *Journal of Consumer Research*, 22 (March), 43–61.
- Sherrod, Drury (1989), "The Influence of Gender on Same-Sex Friendships," in *Review of Personality and Social Psychology*, Vol. 10, *Close Relationships*, ed. Clyde Hendrick, Newbury Park, CA: Sage, 164–186.
- Sherry, John (1987), "Cereal Monogamy: Brand Loyalty as Secular Ritual in Consumer Culture," paper presented at annual conference of Association of Consumer Research, Boston.
- (1991), "Postmodern Alternatives: The Interpretive Turn in Consumer Research," in *Handbook of Consumer Behavior*, ed. Thomas Robertson and Harold Kassarian, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 548–591.
- Sheth, Jagdish and Atul Parvatiyar (1995), "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (Fall), 255–271.
- Shimp, Terrence and Thomas Madden (1988), "Consumer-Object Relations: A Conceptual Framework Based Analogously on Sternberg's Triangular Theory of Love," in *Advances in Consumer Research*, Vol. 15, ed. M. Houston, Provo, UT: Association for Consumer Research, 163–168.
- Shocker, Allan D., Rajendra K. Srivastava, and Robert W. Ruekert (1994), "Challenges and Opportunities Facing Brand Management: An Introduction to the Special Issue," *Journal of Marketing Research*, 31 (May), 149–158.
- Sirgy, M. Joseph (1982), "Self Concept in Consumer Behavior: A Critical Review," *Journal of Consumer Research*, 9 (December), 287–300.
- Solomon, Michael R. (1983), "The Role of Products as Social Stimuli: A Symbolic Interactionist Perspective," *Journal of Consumer Research*, 10 (December), 319–329.
- and Henry Assael (1988), "The Forest or the Trees? A Gestalt Approach to Symbolic Consumption," in *Marketing and Semiotics: New Directions in the Study of Signs for Sale*, ed. Jean Umiker-Sebeok, Berlin: Mouton de Gruyter, 189–218.
- Spanier, Graham B. and Robert A. Lewis (1980), "Marital Quality: A Review of the Seventies," *Journal of Marriage and the Family*, 42 (November), 825–839.
- Srull, Thomas K. and Robert S. Wyer, Jr. (1989), "Person Memory and Judgment," *Psychological Review*, 96 (January), 58–83.
- Sternberg, Robert J. (1986), "A Triangular Theory of Love," *Psychological Review*, 93 (April), 119–135.
- Strauss, Anselm and Juliet Corbin (1990), *Basics of Qualitative Research*, Newbury Park, CA: Sage.
- Stueve, C. Anne and Kathleen Gerson (1977), "Personal Relations across the Life Cycle," in *Networks and Places: Social Relations in the Urban Setting*, ed. Claude S. Fischer, New York: Free Press, 79–98.
- Tagg, Stephen K. (1985), "Life Story Interviews and Their Interpretation," in *The Research Interview: Uses and Approaches*, ed. Michael Brenner et al., London: Academic Press, 163–199.
- Tennen, Howard, Jerry Suls, and Glenn Affleck (1991), "Personality and Daily Experience: The Promise and the Challenge," *Journal of Personality*, 59 (September), 313–325.
- Thompson, Craig (1996), "Caring Consumers: Gendered Consumption Meanings and the Juggling Lifestyle," *Journal of Consumer Research*, 22 (March), 388–407.
- , William B. Locander, and Howard R. Pollio (1989), "Putting Consumer Experience Back into Consumer Research: The Philosophy and Method of Existential-Phenomenology," *Journal of Consumer Research*, 16 (September), 133–146.
- , William B. Locander, and Howard R. Pollio (1990), "The Lived Meaning of Free Choice: An Existential-Phenomenological Description of Everyday Consumer Experiences of Contemporary Married Women," *Journal of Consumer Research*, 17 (December), 346–361.
- , Howard R. Pollio, and William B. Locander (1994), "The Spoken and the Unspoken: A Hermeneutic Approach to Understanding the Cultural Viewpoints That Underlie Consumers' Expressed Meanings," *Journal of Consumer Research*, 21 (December), 432–452.
- Tylor, Edward (1874), *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art, and Customs*, New York: Holt.
- Wallendorf, Melanie and Eric J. Arnould (1988), "My Favorite Things: A Cross-Cultural Inquiry into Object Attachment, Possessiveness, and Social Linkage," *Journal of Consumer Research*, 14 (March), 531–547.

- Waterman, Alan S., P. S. Geary, and Carolyn K. Waterman (1974), "A Longitudinal Study of Changes in Ego Identity Status from the Freshman to the Senior Year in College," *Developmental Psychology*, 10, 387-392.
- Webster, Frederick E. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, 56 (October), 1-17.
- Weiss, Robert S. (1974), "The Provisions of Social Relationships," in *Doing unto Others: Joining, Molding, Conforming, Helping, Loving*, ed. Zick Rubin, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 17-26.
- Wells, William (1993), "Discovery-Oriented Consumer Research," *Journal of Consumer Research*, 19 (March), 489-504.
- Wicker, Allan W. (1985), "Getting Out of Our Conceptual Ruts: Strategies for Expanding Conceptual Frameworks," *American Psychologist*, 40 (October), 1094-1103.
- Wiseman, Jacqueline (1986), "Friendship: Bonds and Binds in a Voluntary Relationship," *Journal of Social and Personal Relationships*, 3, 191-211.
- Wish, Myron, Morton Deutsch, and Susan J. Kaplan (1976), "Perceived Dimensions of Interpersonal Relations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 33 (August), 409-420.
- Wood, Julia T. (1982), "Communication and Relational Culture: Bases for the Study of Human Relationships," *Communication Quarterly*, 30 (Spring), 75-83.
- Wright, Paul H. (1974), "The Delineation and Measurement of Some Key Variables in the Study of Friendship," *Representative Research in Social Psychology*, 5, 93-96.
- Zaltman, Gerald (1995), "Amidword: Anthropology, Metaphors, and Cognitive Peripheral Vision," in *Contemporary Marketing and Consumer Behavior*, ed. John F. Sherry, Thousand Oaks, CA: Sage, 282-304.

F. Relatório anual de contas de 2014



TRANSPORTE AÉREO

€ 2 342,6
milhões

Proveitos do Transporte Aéreo

86,8%

do Volume de Negócios do Grupo

4 984

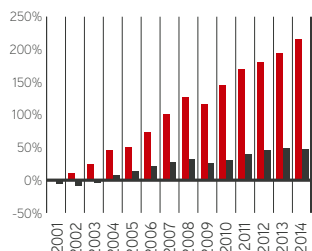
Quadro do Pessoal do Transporte Aéreo
(31 de dezembro)

O Transporte Aéreo da TAP tem por missão desenvolver atividade como companhia aérea internacional, constituindo-se como a melhor opção para quem utilizar os seus serviços de transporte de passageiros e carga, sendo uma de entre as melhores empresas para se trabalhar, e conferindo aos seus investidores adequados níveis de rentabilidade.

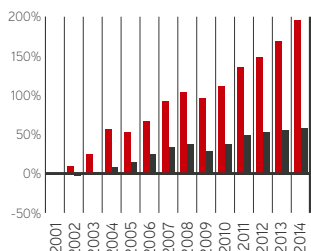
Crescimento do tráfego (PKU)
TAP e média das companhias da AEA
- Evolução em relação a 2000

TAP ■ AEA ■

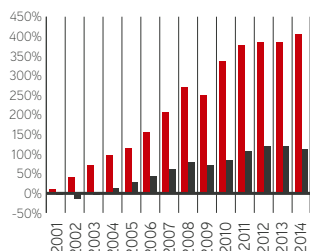
Total Operação Regular



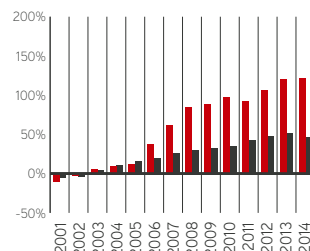
Europa



Atlântico Sul



África Subsariana



TRANSPORTE AÉREO

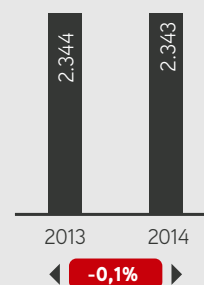
Na Europa, a rentabilidade das companhias aéreas da região permaneceu condicionada, quer pelo impacto da crise económica contínua em toda a zona euro, quer pelo desenvolvimento da atividade num mercado considerado maduro, onde a expansão da procura se apresenta significativamente mais moderada, tendo-se verificado, para as operadoras regulares europeias da AEA (*Association of European Airlines*), um crescimento de 4,1% (passageiro-quilómetro).

Esta evolução reflete, contudo, a capacidade do mercado em resistir às débeis condições económicas associadas à crise verificada em toda a zona euro, embora o fraco desenvolvimento do *yield* se apresente como mais um obstáculo a superar na recuperação, há muito aguardada, do resultado final da Indústria.

Proveitos do Transporte Aéreo

Vendas e Serviços Prestados

EUR milhões



Crescimento na atividade de Transporte Aéreo

Na TAP, o crescimento da procura mostrou-se superior à média identificada para o sector, situando-se na ordem dos 7,0%, expresso em passageiro-quilómetros (PKU).

No entanto, na atividade de Transporte Aéreo, o total de vendas e serviços prestados registou EUR 2.342,6 milhões, montante sensivelmente idêntico ao verificado no ano anterior, na sequência de uma envolvente marcada por um conjunto de fatores.

O negócio do transporte aéreo, a principal atividade do Grupo TAP, representou, em 2014, 86,8% do total do volume de negócios da Empresa.

PRINCIPAIS VETORES DA POLÍTICA COMERCIAL

A TAP manteve, em 2014, uma orientação no sentido do reforço da disponibilização das mais adequadas soluções para as viagens dos seus passageiros, tendo sempre por objetivo a crescente satisfação do Cliente e uma constante diferenciação, em relação às empresas concorrentes.



No desenvolvimento da sua estratégia, a Companhia prosseguiu, mantendo como objetivo principal a execução de uma gestão rigorosa e eficaz de equipamentos e de recursos, privilegiando as seguintes vertentes

FOCO NA RENTABILIDADE DA OPERAÇÃO – EXPANSÃO DA OPERAÇÃO

As novas aeronaves permitiram a abertura de novos destinos e aumentar frequências em destinos cuja oferta se encontrava já bastante constrangida

A TAP prosseguiu o esforço centrado no crescimento e na melhoria do *hub* Lisboa, e também do Porto, como 2º *hub* operacional, focalizando-se na consolidação das ligações entre a Europa e o Brasil e África.

A operação decorreu com a manutenção de dois períodos no Verão, diferenciados a nível operacional, justificada pelo menor volume de procura existente no início deste período: até final de maio, a continuação do produto oferecido no Inverno, com menor número de voos em *night-stop*, Rio de Janeiro e São Paulo em operação noturna; de junho até final do período de Verão, uma operação mais alargada, com todos os voos *night-stop* e os voos para Rio de Janeiro e São Paulo em operação diurna.

No 2º semestre, deram entrada na frota da TAP seis novas aeronaves: dois A330, dois A320 e dois A319, permitindo proporcionar a expansão da operação, bem como aumentar frequências em destinos cuja oferta se encontrava já bastante constrangida.

Assim, em junho, teve início a operação a Manaus e Belém, sendo o *timing* do lançamento desta operação determinante para responder ao incremento do tráfego entre a Europa e o Brasil, aquando do campeonato Mundial de Futebol. Em julho, lançou-se a primeira rota da empresa na América Latina, com a abertura da operação a Bogotá e Panamá. Igualmente, em julho, foram lançados sete novos destinos na Europa: São Petersburgo, Belgrado, Talin, Gotemburgo, Oviedo, Hanôver e Nantes.

Ajustamento da operação à procura

Continente	Porto	
		Redução de 7 voos semanais, num total de 59, como resultado de melhor rotação dos aviões e de ser excessiva a oferta nesta rota
	Berlim	Adição de 5 voos semanais, num total de 12
	Bucareste	Adição de 1 voo semanal, num total de 6
	Londres	Adição de 5 voos semanais, num total de 54
	Manchester	Adição de 4 voos semanais, num total de 11
	Milão	Adição de 2 voos semanais, num total de 24
Europa	Munique	Adição de 5 voos semanais, num total de 19
	Oslo	Adição de 3 voos semanais, num total de 10
	Roma	Adição de 6 voos semanais, num total de 32
	Varsóvia	Adição de 1 voo semanal, num total de 6
	Veneza	Adição de 3 voos semanais, num total de 10
	Viena	Adição de 4 voos semanais, num total de 11
	Accra e São Tomé	Reformulação da operação: Lisboa-Accra-São Tomé (3 frequências semanais); Lisboa-Accra (4 frequências semanais) em A320
África	Luanda	Reforço da operação em períodos específicos
	Praia	Adição de 2 voos semanais, num total de 7
	Sal	Adição de 1 voo semanal, num total de 7
	São Vicente	Adição de 1 voo semanal, num total de 3
	Belo Horizonte	Reforço da operação em períodos específicos
Atlântico Sul	Natal	Reforço da operação em períodos específicos
	Porto Alegre	Reforço da operação em períodos específicos
	Rio de Janeiro	Reforço da operação em períodos específicos
	Salvador	Reforço da operação em períodos específicos

Otimização da receita com a maior eficiência da gestão do espaço

No ano de 2014, foi finalizada e consolidada a implementação do novo sistema de *Revenue Management* PROS O&D II. A TAP posicionou-se, assim, num patamar mais evoluído na gestão de receitas de voos, tendo passado a dispor da seleção da aceitação de reservas com recurso a um leque mais diversificado de critérios de escolha. Estes, permitindo uma afinação, dinâmica e em *real time*, da disponibilidade de preço, proporcionam, a cada momento, uma seleção da aceitação de reservas mais ajustada à natureza da procura e à sua evolução.

Com estes desenvolvimentos, a TAP ficou, deste modo, apetrechada para competir de forma mais equilibrada e no mesmo plano da concorrência, progressivamente agressiva, que enfrenta em praticamente todos os mercados para onde opera. Os resultados são já visíveis, numa melhor e mais eficiente utilização do espaço à venda, com incremento do *load factor* associado a um aumento do número de passageiros.

Características do novo Sistema de Revenue Management O&D oriented

A gestão do espaço, numa perspetiva de otimização da receita da Rede, é efetuada através da diferenciação da disponibilidade de lugares à venda por origem/destino e por ponto de venda (POS); Desta forma, é proporcionada uma seleção da aceitação de reservas mais criteriosa e com maior nível de granularidade; Este facto permitirá uma avaliação da receita esperada de cada reserva mais próxima da realidade uma vez que, na análise, é incorporado o conjunto de voos que compõem a viagem entre uma dada origem e um dado destino, e não apenas cada voo considerado isoladamente.

Despesas de comercialização a seguir a tendência dos mercados

Seguindo a tendência geral nos mercados nacional e internacional, a TAP prosseguiu uma política de redução das despesas de comercialização.

COMUNICAÇÃO COM OS CLIENTES

Golfe

A prática do golfe mantém anualmente um crescimento importante. Portugal, pelo seu clima ameno, investiu neste tipo de infraestruturas e é hoje, com mais de 85 campos, considerado um dos destinos de golfe mais interessantes. Dois campos portugueses estão nos 100 melhores do mundo, segundo classificação da Golf Digest – San Lorenzo em 38º e Vilamoura Old Course em 84º lugar. Nas épocas de frio e neve, em que na Europa os campos se encontram encerrados, impedindo a prática deste desporto, é para Portugal que mais de 400.000 golfistas se deslocam anualmente. Em 2014, a TAP promoveu a realização de dois torneios:

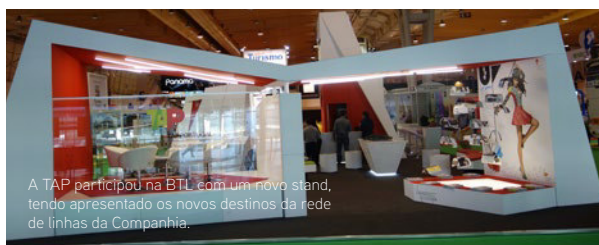
- 7º Victoria Open – na Aroeira
- 37º TAP Open – com estadia em Vilamoura e os campos na Quinta do Lago e Vale de Lobo



Presença na Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL) 2014

Uma vez mais, a TAP marcou presença na Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL), e onde foram apresentados os onze novos destinos da Companhia, associados ao conceito *Ligados ao mundo de braços abertos*, que simboliza os valores da marca.

Esta foi uma oportunidade única para a TAP dar a conhecer atividades, projetos e singularidades de duas das regiões agora servidas – Belém do Pará e Manaus –, junto dos profissionais de turismo, nomeadamente, de *hosted buyers* e do grande público.



A TAP participou na BTL com um novo stand, tendo apresentado os novos destinos da rede de linhas da Companhia.

COMUNICAÇÃO COM OS CLIENTES

Redes Sociais

Facebook

No final de 2014, a página oficial da TAP no Facebook contava com mais de 780.000 fãs, registando um crescimento superior a 300.000 fãs desde janeiro.

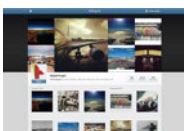
Em termos demográficos, o top 5 de países dos quais os fãs da TAP são oriundos são Portugal, Brasil, Reino Unido, França e Suíça, sendo a faixa etária predominante, entre os 25 e os 34 anos.



Instagram

O Instagram revelou-se em 2014 como a rede social que permitiu um maior *engagement* com os seguidores da TAP. Mantendo a lógica dos gestores mensais – trabalhadores TAP escolhidos pela área de *marketing* para mostrar os bastidores do seu dia a dia na Companhia –, e investindo em passatempos exclusivos para esta plataforma, o perfil registou um aumento de 122%, atingindo em dezembro os 20 mil seguidores.

O Instagram da TAP foi também nomeado nos Prémios Lusos.



Twitter

O crescimento do Twitter tem vindo a revelar-se pouco abrupto e bastante subtil. Em 2014, registou um aumento de 33% dos seguidores, ultrapassando os 21 mil.

O número de menções feitas pelos Clientes continua a subir, e estes cada vez mais procuram o Twitter para solucionar os seus problemas, especialmente em momentos de crise.



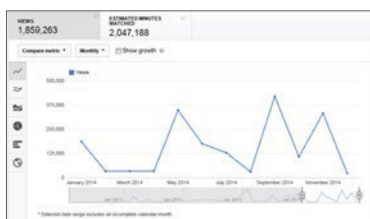
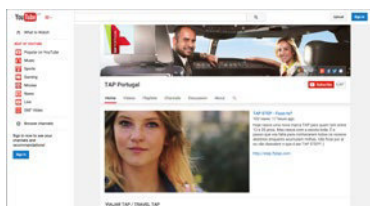
Youtube

O canal Youtube da TAP registou um aumento de 1.726 subscritores em relação a 2013.

De referir, como vídeos mais visualizados, os vídeos de promoção de destinos TAP, que fizeram parte de campanhas de investimento neste canal para países específicos (Sérvia, Roménia, Hungria e República Checa, entre outros), o vídeo das mensagens de Natal (2013), o *flash mob* no Aeroporto de Miami (2011), o *battle mob* de promoção dos novos destinos de 2014 no Chiado, e a renovação da classe económica dos A340 (2012).

Top 5 de países que mais visualizaram o canal da TAP: Sérvia, Portugal, Roménia, Hungria e República Checa.

Com o lançamento da série *Montra da Lusofonia*, dedicada aos produtos do serviço de bordo da TAP, começa a ser delineada uma estratégia de criação de conteúdos aliada a uma maior frequência de publicação de vídeos no canal, prevendo-se que 2015 seja um ano de investimento no YouTube.



Evolução das visualizações no youtube.com/tap, ao longo do ano 2014.

O FLIP e o FLAP têm uma nova casa

Os miniclientes da TAP têm agora à sua disposição o *site* das suas mascotes, totalmente renovado. Com a ajuda do mapa-mundo, o Flip e o Flap convidam os mais pequenos a explorarem os destinos da Companhia de uma forma divertida, através de jogos didáticos, animações e ilustrações apelativas. De forma a tornar a experiência da viagem mais personalizada para as crianças, é possível criar uma conta pessoal para se tornarem *Pequenos Exploradores*. A partir deste perfil personalizado, as crianças podem usufruir de vantagens exclusivas como ir colecionando carimbos de explorador – a recompensa por cada desafio completo –, ou participar em passatempos.

A elaboração deste novo site, que foi colocado *online* em maio, teve como principais objetivos: incrementar o tráfego, chegando a mais crianças; aumentar o público infantil mais velho (6-10 anos); fidelizar utilizadores, motivando o regresso ao *site*; diminuir o número de visitas únicas e transformar o *site* numa referência do universo infantil português.



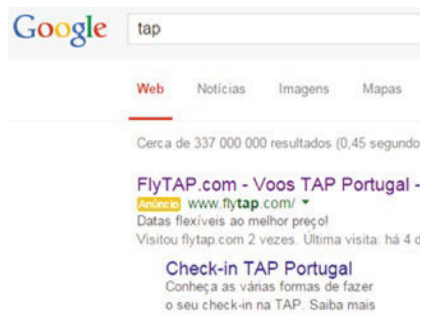
O ano de 2014 foi um ano de consolidação e crescimento da TAP no mundo das redes sociais e também de inovações

Os novos perfis no Pinterest e LinkedIn vieram complementar uma presença já de sucesso no Facebook, Twitter e Instagram. A TAP manteve-se no pódio das marcas portuguesas Socially Devoted no Facebook e Twitter, selo de prestígio atribuído pelo Socialbakers à Companhia desde 2013. A gestão das redes sociais da TAP foi também premiada com o Award of Distinction nos Global Alliance Comm Prix e, já em dezembro, os Prémios Lusos atribuíram o troféu de bronze a duas ações efetuadas no Facebook da TAP (o passatempo *Deixe o seu sonho voar* e a ação em parceria com a expedição FlyTAP, *Mensagem a Portugal*).

REALIZAÇÃO DE CAMPANHAS

Marketing digital

O investimento da TAP em campanhas *online* nos motores de pesquisa com objetivo de vendas, foi superior a EUR 1,8 milhões, mais 8%, que em 2013. Estima-se que esta verba origine 375.742 reservas *online* diretas, correspondendo a um crescimento de 19% face ao ano anterior. Desta forma, e reforçando a sua presença no Google e outros motores de pesquisa, a Companhia conseguiu captar procura e oportunidade de negócio.



POLÍTICA DE FIDELIZAÇÃO

Programa Victoria

Ao longo do ano, foram múltiplas as campanhas comunicadas aos Clientes Victoria nos diversos mercados, seja através do *site* tapvictoria.com, como através de *e_mail marketing*.

Estas campanhas variaram entre campanhas de destino/preço TAP, campanhas de comunicação de produtos e serviços (Gift Voucher, serviço de notificações automáticas) e promoções/produtos do próprio Programa Victoria e dos seus parceiros (campanhas de *redemption* de milhas, campanha Member Get Member, campanhas de *earn* ou *use miles* com parceiros, novos serviços parceiros).

Para além das campanhas já mencionadas, de destacar, igualmente, a comunicação de informações relativas à rede STAR Alliance e suas companhias-membro, bem como ao segmento *kids*, através das mascotes Flip e Flap (eventos, novo *site*).

O Victoria encerrou o ano de 2014 ultrapassando 1,6 milhão de membros, registando-se uma adesão mensal na ordem de 14 mil novos membros.



Programa Corporate

O Programa Corporate integra, no final de 2014, cerca de 6 mil empresas clientes, mais aproximadamente 1.050 empresas que no ano anterior, ou seja +17,5%, rondando a taxa de atividade das empresas clientes, os 52%.



FOCO PERMANENTE NO SERVIÇO A BORDO

Desenvolvimento da reformulação do serviço de bordo de classe executiva

Na nova tap | executive, verificou-se o desenvolvimento da reformulação do serviço de bordo, envolvendo novas refeições e novo *table setting*.



G. Hino da TAP – De braços abertos:

Da janela vês o mar e esta paz é tão maior
Como se parasse o tempo ao pé de nós
Como um sonho em que se vai feito de asas e de gente
Que se entrega a cantar numa só voz

Sabes que vou chegar de braços abertos
Sabes que vou chegar de braços abertos (bis)

Sou da terra de quem diz que a vida é uma canção de amor,
Que toda a gente vive o sonho que quiser
É voar e ser feliz, para dar e ser melhor
Sabes que vou chegar de braços abertos

Há uma terra que te espera, há um céu que aconteceu
E o sol queimando as pontas do amor
Há uma lua que se deita para deixar amanhecer
Aqui, anda, me traz ao calor.

Sabes que vou chegar de braços abertos
Sabes que vou chegar de braços abertos (bis)

Sou da terra de quem diz que a vida é uma canção de amor,
Que toda a gente vive e sonha o que quiser
Sou da terra da kisaca, da mulemba, do tambor
Sabes que vou chegar de braços abertos

Da janela vês o mar e esta paz é tão maior

Como se parasse o tempo ao pé de nós, fazer amigos, viajar

É o que nos faz sentir que a vida é melhor

Vou voar e voar

Sabes que vou chegar de braços abertos

Sabes que vou chegar de braços abertos (bis)

H. Relatório Anual de Contas de 2012



Comunicação com os Clientes



Na atividade da TAP na qualidade de Golf Friendly Airline

Através da organização de eventos próprios, a TAP associa-se ao Golfe em Portugal. Em 2012, a atividade foi mantida, com a realização de 4 torneios, com o apoio técnico do Clube TAP, enquanto parceiro preferencial para o Golfe.

- ▶ Dois Torneios Victoria (Troia/maio e Vidago/setembro)
- ▶ TAP Open Algarve (novembro)
- ▶ Victoria Open Brasil (Baía/setembro)

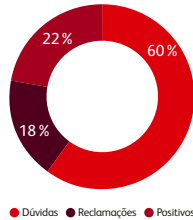
Com a marca FLIP FLAP para os mais novos

Esta nova marca surge na linha de comunicação da TAP: Só há uma maneira de viajar – TAP Portugal de Braços Abertos –, e tem como objetivo estar nos vários pontos de contacto da TAP com o público mais jovem. Lançada oficialmente no Dia Mundial da Criança – 1 de junho de 2012 –, data em que a TAP proporcionou um batismo de voo a 41 crianças, a marca FLIP FLAP passou a estar presente em todas as ações dirigidas aos mais pequenos, como sejam os conteúdos dedicados e *merchandising* a bordo, refeições para os mais novos, revista de bordo, áreas específicas no aeroporto, *website* dedicado e outras ações de *street marketing*.



Facebook

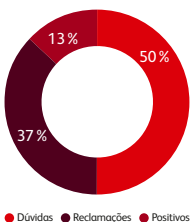
Questões colocadas pelos seguidores



● Dúvidas ● Reclamações ● Positivos

Twitter

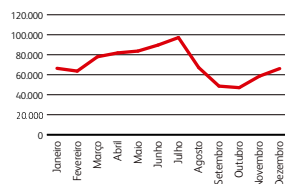
Questões colocadas pelos seguidores



● Dúvidas ● Reclamações ● Positivos

YouTube

Visualizações em 2012



Nas Redes Sociais como uma forma de relacionamento com os Clientes

As redes sociais representam o mais novo canal de comunicação que a TAP está a utilizar para interagir com os seus Clientes. Na base desta opção, está o imediatismo da ferramenta, a adesão de milhões de utilizadores, bem como a velocidade de propagação da informação. Três principais objetivos orientam o forte posicionamento da TAP na área do *Social Media*:

- ▶ *Customer Service & Relationship* – responder ao Cliente no menor tempo possível (15 a 30 minutos), e antecipar e gerir situações de crise;
- ▶ *Reforço da relação* – criar e manter uma forte relação, principalmente emocional, com os seus seguidores, disponibilizando o conteúdo que interessa realmente aos Clientes, desenvolvendo passatempos e concursos dedicados e com potencial de interação, e trazendo para as ruas as campanhas e participações dos seguidores, em ações de *street marketing*, associadas ao Facebook e às outras redes;
- ▶ *Promoção de Marketing* – Manter uma estratégia semanal, adequada a cada rede, tipo de público e respetivo idioma, que comunique com cada seguidor, na rede em que este mais gosta de estar presente, mantendo-o a par do que a TAP faz em termos de produto, preço, promoções, e ações de rua, entre outros.



Instagram



No Facebook

No final de 2012, o Facebook da TAP – nos mercados de Portugal e do Brasil –, totalizava mais de 330 milhares de fãs, representando um incremento de 150 milhares de fãs, face a 2011, e no perfil oficial da página de Portugal, uma média de 12 a 13 mil novos fãs/mês. Conforme informação desta página, Portugal, Brasil e Reino Unido representam os três principais mercados, dos quais os fãs da TAP são oriundos. Ainda, de acordo com o Socialbakers.com – a fonte mais citada a nível mundial, sobre dados globais de utilização do Facebook –, a TAP tem o melhor serviço ao Cliente nesta rede social em Portugal, destacando-se significativamente das restantes empresas que integram o TOP das *marcas com devoção social*.

No Twitter

Totaliza cerca de 10 mil seguidores

No Instagram

Desde junho 2012, em seis meses, a TAP é, já, seguida por 10 mil pessoas.

No YouTube

Entre os vídeos que mais contribuíram para o desenvolvimento deste canal na TAP, destacam-se: *Flashmob* no Aeroporto de Miami; *Retrofit* do A340; Prémios *World Travel Awards*; Dia da Criança/Lançamento da marca FLIP FLAP e Vídeo Oficial da Música *Braços Abertos*.



	Flytap.com	TAP Victoria	TAP Corporate
Visitas Únicas	9.644.566	1.218.838	53.024
Pageviews	37.015.001	15.975.766	230.681

Política de inovação

Na sequência do lançamento de aplicações gratuitas para os telemóveis, foi alargada a oferta de conteúdos e funcionalidades aos dispositivos Android onde é, agora, também possível aceder ao *mobile check-in*, a informação sobre horários de voos, bem como consultar as campanhas de preço em vigor, ou proceder à inscrição no Programa Victoria, entre outras facilidades. Igualmente, através desta aplicação, os Clientes Victoria têm disponível uma área reservada onde, após autenticação do número de Membro, podem aceder e consultar, com segurança, a respetiva conta pessoal.

Serviço a bordo

– *In-Flight Entertainment*

Com o intuito de melhorar a qualidade no serviço a bordo, nos sistemas de entretenimento, e no conforto de cadeiras em classe Y, na frota de longo curso, procedeu-se à substituição de todo o equipamento de entretenimento nos aviões A340, por um sistema IFE (*In-Flight Entertainment*), interativo em todo o avião. No final de 2012, sete aeronaves disponibilizavam, já, o novo sistema de IFE, num esforço de uniformização da experiência de voo dos clientes passageiros.



– TAP | Executive

No mesmo sentido, verificou-se em 2012, o início da reformulação do serviço a bordo da classe executiva (TAP | Executive) iniciativa que, processando-se de forma faseada, deverá concluir-se durante o próximo ano. O novo conceito, proporcionando um ambiente mais confortável, peças de serviço sofisticadas e menus criativos, envolve o revestimento das cadeiras com novos tecidos e a aplicação de alcatifa com tons em harmonia. A complementar, no sentido de garantir um ambiente mais acolhedor, de salientar uma iluminação mais suave e a substituição das mantas por edredons macios e envolventes, com os novos *kits* de conforto, em materiais 100% naturais, a sofisticação das peças do serviço de mesa, bem como a qualidade dos têxteis portugueses.

Por fim, os novos menus reinterpretam a cozinha típica portuguesa, numa associação de tradição com modernidade, com ingredientes frescos e saudáveis, em novas criações, em que se inclui uma seleção de seis novas sopas, entre outras.



Política de Fidelização

No âmbito dos programas de fidelização TAP Victoria e TAP Corporate, verificou-se uma profunda reestruturação nas plataformas de fidelização, bem como do motor de reservas *online*, por forma a potenciar a expansão da presença de ambos os programas em mercados considerados estratégicos e com forte potencial de crescimento. Nestes Programas, foram desenvolvidos esforços no sentido de dinamizar novos contactos e efetuar a comunicação de campanhas de preço TAP, de produto da Companhia ou promoções do próprio programa e dos seus parceiros. Ao longo de 2012, as campanhas divulgadas representaram, relativamente ao Programa TAP Victoria, um total de 6 milhões de contactos tendo, relativamente ao Programa Clientes Corporate, no conjunto dos mercados de Portugal e Espanha, ultrapassado os 997 milhares de contactos.



Na criação do novo Safety Video

Este vídeo constitui-se como uma aproximação de uma peça de comunicação fundamental a bordo – o *safety video* –, à assinatura da Companhia (Só há uma maneira de viajar – TAP Portugal de Braços Abertos), lançada em 2011. O Cliente tem um papel fundamental na TAP, e tê-lo como participante ativo na comunicação da Empresa, representa mais uma forma de trabalhar a relação da TAP com os seus Clientes.



Comunicando os Valores da TAP

A campanha *De Braços Abertos* tem vindo a ser comunicada junto dos Clientes, mas são os trabalhadores da TAP que dão conteúdo a este posicionamento e a esta assinatura. Independentemente da sua função, cada um dos colaboradores constrói a marca TAP, tendo sido, em 2012, amplamente comunicados os 10 valores da marca (*Cooperação, Dedicção, Dinamismo, Disponibilidade, Entusiasmo, Paixão, Proatividade, Profissionalismo, Responsabilidade e Simpatia*), representados por trabalhadores da TAP das mais diversas áreas.

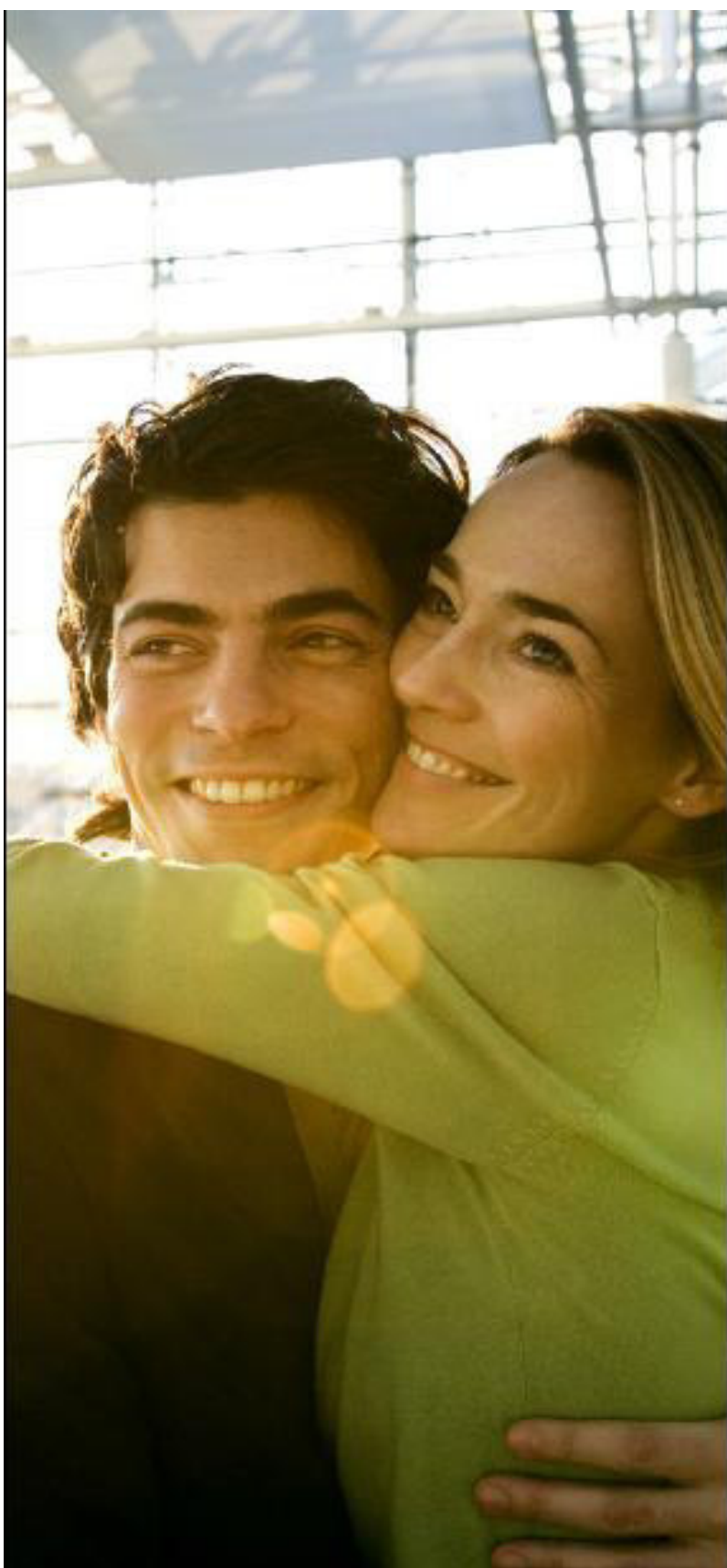
Realização de campanhas

Para além de diversas grandes campanhas, o investimento realizado em campanhas *online* com foco num motor de busca e conduzidas em diversos mercados, traduziu-se num total de 250 milhares de reservas, ou seja mais 17% que em 2011, neste ambiente. Também, no portal flytap.com, com os novos mercados e idiomas lançados em 2012, o *website* da Companhia passou a disponibilizar informação e promoções em 50 mercados e em 23 idiomas.



- ▶ Sueco; Finlandês; Dinamarquês; Norueguês; Checo; Croata; Húngaro; Inglês como novo idioma para o mercado do Brasil (junho)
- ▶ Romeno; Turco; Ucraniano; Inglês como novo idioma para os mercados da Alemanha e de Áustria (julho)
- ▶ Três novos mercados: Estónia; Letónia e Lituânia

I. Relatório Anual de Contas de 2013



2013
Relatório
Anual



COMUNICAÇÃO COM OS CLIENTES

Presença na Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL) 2013

Neste certame, que decorreu entre 27 de fevereiro e 3 de março, a marca TAP trabalhou, principalmente, temas como: a dimensão da Rede TAP; o novo site *flytap mobile* e as aplicações gratuitas para *tablets* e *smartphones*; o produto *donate miles* e leilões Victoria com milhas, para clientes do Programa Victoria, o *Safety film* (entretanto premiado como melhor *Safety Airline Video*); o novo serviço de Classe Executiva do médio e longo curso; o produto FLIP&FLAP, com presença das mascotes nos dias de feira dedicados ao grande público; a Social Media (informação demonstrativa do trabalho da TAP nas redes sociais – crescimento registado, passatempos, *servicing*); a Revista UP e o livro *Portugal Vale a Pena*; uma área interativa com um jogo para os visitantes da feira, e transmissão de vídeos dinamizadores dos conteúdos da Corporate TV (focados no produto TAP em 2012 e 2013).

Durante o evento, passaram no *stand* da TAP cerca de 58 milhares de visitantes.



A TAP participou na BTL com o *stand* de 2012, mas remodelado e adaptado ao produto TAP e à sua evolução em 2013.

Junto dos mais novos (FLIP&FLAP)

O lançamento da marca FLIP&FLAP foi oficialmente realizado no Dia Mundial da Criança – 1 de junho de 2012 –, tendo a marca tido a sua consolidação, em termos de ativação, ao longo de 2013, com a concretização de diversas atividades para o segmento mais júnior: Campanha de desconto *Reserve a sua viagem em família, no dia 30 de maio, e tenha 50% de desconto!*; *Ação Decora & Descola*, no Aeroporto de Lisboa; *Parada das Mascotes*; *Natal 2013*; *Greenfest*.

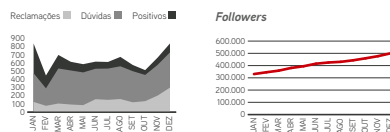


Redes Sociais

Facebook

Em dezembro de 2013, o Facebook da TAP – nos mercados de Portugal e do Brasil –, contava com mais de meio milhão de fãs. No perfil oficial da página de Portugal, o aumento ao longo do ano foi de cerca de 180 milhares de seguidores, numa média de 15 mil novos fãs/mês.

Ainda nesta página, estão referenciados os principais mercados, dos quais os fãs da TAP são oriundos, por ordem decrescente, Portugal, Brasil, Reino Unido, França e Suíça.

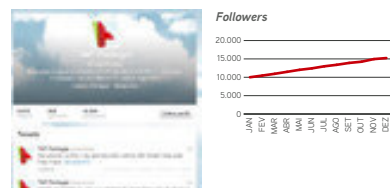


Perspetiva do *servicing*

Distribuição das questões colocadas pelos seguidores TAP no mural da empresa.



Twitter



No Twitter, a TAP totaliza cerca de 5.700 novos seguidores (+60% face a 2012).

Instagram

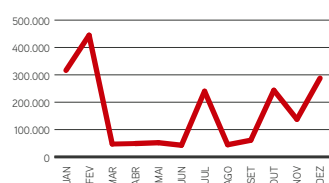
Desde junho de 2012, a TAP tem, também, um perfil no Instagram. Em final de 2013, o perfil da Empresa totalizava já 8 milhares de seguidores.



Youtube

Entre os vídeos que mais contribuíram para o desenvolvimento deste canal na TAP, de destacar o *Safety film*, que chegou ao final de 2013 com mais de 600 mil visualizações.

Visualizações em 2013



Evolução das visualizações no youtube.com/tap, ao longo do ano 2013.

Golfe

A TAP manteve o seu foco no Golfe, na qualidade de *Golf Friendly Airline*, tendo sido realizados dois torneios, com o apoio técnico do Clube TAP, enquanto parceiro preferencial para a modalidade.

// 6º Torneio Victoria (Montado Hotel & Golfe Resort, 8 de junho)

// 36º TAP Open Algarve (entre 12 e 15 de novembro)



No total dos dois eventos, participaram cerca de 300 jogadores/participantes.

A TAP tem vindo a manter, deste modo, o seu forte posicionamento na área do Social Media com três objetivos principais



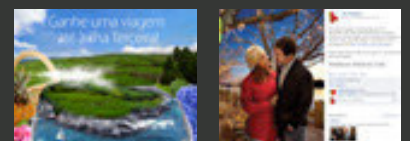
// Customer Service & Relationship

Responder ao Cliente no menor tempo possível, sobre todo o género de dúvidas e reclamações.



// Criar e manter uma forte relação, sobretudo emocional, com os seus seguidores

Dar o conteúdo que realmente interessa aos Clientes, desenvolver passatempos e concursos dedicados e com potencial de interação, trazer as campanhas e participações dos seguidores para as ruas, em ações de *street marketing* associadas ao Facebook e às outras redes.



// Promoção de Marketing

Ter uma estratégia semanal, adequada a cada rede, tipo de público e respetivo idioma, que interaja com cada seguidor na rede em que este mais goste de estar presente, mantendo-o a par do que a TAP faz em termos de produto, preço, promoções e ações de rua, entre outras iniciativas.

REALIZAÇÃO DE CAMPANHAS

Campanhas digitais (ongoing)

O investimento da TAP em campanhas *online* nos diversos mercados, com foco no motor de busca Google, foi de EUR 1,7 milhões, para um total de 315.862 reservas realizadas *online*, o que representou um crescimento de 16%, face ao ano anterior, em reservas diretamente decorrentes do investimento Google em campanhas.



POLÍTICA DE FIDELIZAÇÃO

Programa Victoria

Ao longo do ano, foram comunicadas diversas campanhas aos clientes da base Victoria nos diversos mercados. As campanhas que variam entre campanhas de preço TAP, comunicação de produto da companhia ou promoções do próprio programa e dos seus parceiros, representaram, globalmente, em 2013, um total de 11,5 milhões de contactos, destacando-se os seguintes volumes: *Unique e-mail open*: 2.696.471; *Unique e-mail click*: 570.783.



FOCO PERMANENTE NO SERVIÇO A BORDO

Mais conforto no novo serviço de classe executiva

Na nova tap | executive, no longo curso, as tradicionais mantas foram substituídas por edredons confortáveis. Os novos *kits* de conforto, recicláveis, contêm itens produzidos com materiais 100% naturais. O novo serviço envolveu, também, a consolidação da gastronomia de raízes portuguesas, proporcionando uma oportunidade para as empresas e para os produtos nacionais, estimulando a sua capacidade concorrencial com os diversos mercados internacionais.



Programa Corporate

Em 2013, as campanhas enviadas para clientes Corporate representaram, globalmente, nos mercados de Portugal e Espanha, cerca de 70 milhares de contactos, com comunicação de produto e serviço TAP.



As crianças não foram esquecidas

Foram introduzidos novos *traymats*, caixas de refeição e copos decorados com a mascote da TAP, Flip&Flap e novos *kits* de entretenimento de criança, com jogos e artigos de conforto.

Cozinha dos sentidos – novo serviço de YCL

O novo conceito baseia-se em reinventar o espírito da cozinha tradicional, permitindo, com produtos de qualidade, oferecer comida caseira e tradicional, ao mesmo tempo que proporciona, aos passageiros dos voos de longo curso da TAP, uma experiência gastronómica diferente. A cozinha tradicional apela aos nossos sentidos, caracteriza-se por integrar pratos ricos em sabor e perfumes, tendo por base, simultaneamente, ingredientes saudáveis.

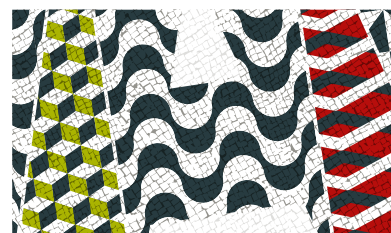


Imagem da calçada portuguesa nos suportes à refeição

Sites TAP

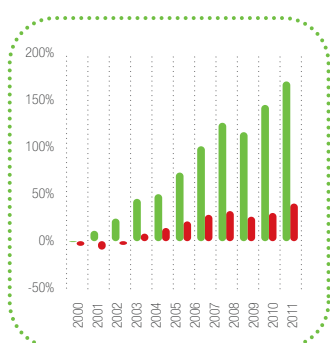
Site	Visitantes Unicos	Pageviews
flytap.com	31.982.702	35.340.272
tapvictoria.com	1.827.848	14.458.084
tapcorporate.com	43.436	185.363



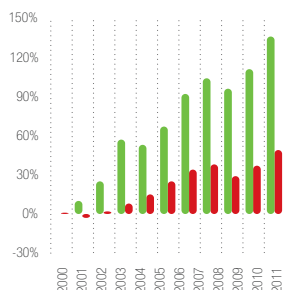
Crescimento do tráfego (PKU's)

TAP e média das companhias da AEA – Evolução em relação a 2000

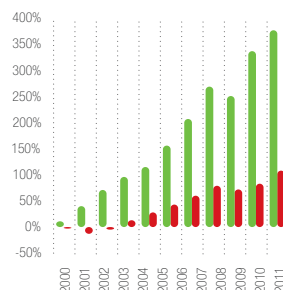
● TAP
● AEA



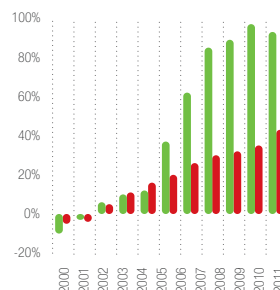
Europa



Atlântico Sul



África



Apesar de condições económicas frágeis e de acentuada perturbação financeira, o mercado de transporte de passageiros registou um crescimento em linha com a tendência de longo prazo, situando-se, para as operadoras regulares europeias da AEA (*Association of European Airlines*), na ordem dos 8,0%.

Assistiu-se, no entanto, em alguns mercados, designadamente na Europa, a alterações na estrutura ao nível do segmento tráfego de negócios, o qual passou dos lugares *premium* para lugares de classe económica.

Principais vetores da política comercial

Em 2011, manteve-se a orientação da TAP no sentido de uma procura continuada do reforço da qualidade dos seus produtos e serviços, bem como das mais adequadas soluções para as viagens dos seus passageiros, visando uma crescente satisfação do Cliente e uma constante diferenciação, em relação às empresas concorrentes.

A Companhia prosseguiu no desenvolvimento da sua estratégia, mantendo como objetivo central efetuar uma gestão rigorosa e eficaz de equipamentos e de recursos, privilegiando as seguintes vertentes:

Exploração de novos mercados – Reforço das ligações entre a Europa e África e o Brasil

A TAP prosseguiu o esforço centrado no crescimento e na melhoria do *hub* Lisboa, garantindo o serviço ao tráfego de ligação. Complementarmente, a operação no aeroporto do Porto, como 2º *hub* operacional, foi mantida, no sentido de corresponder aos volumes de tráfego originados à partida do norte do País.

A operação decorreu com a manutenção de dois períodos no verão, diferenciados a nível operacional, justificada pelo menor volume de procura existente no início deste período: até final de maio, a continuação do produto oferecido no inverno, com menor número de voos em *night-stop* e Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília em operação noturna; de junho até final do período de verão, uma operação mais alargada, com todos os voos *night-stop* e os voos para Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília em operação diurna.

A lógica de operação foi continuada, tendo-se focalizado na consolidação das ligações entre a Europa e o Brasil e África.

Numa perspetiva de aproveitamento de oportunidades de negócio, verificou-se o lançamento de 11 novos destinos, sendo 6 de médio curso e 5 de longo curso.

Novos destinos 2011

	março	abril	maio	junho	julho	agosto
Europa	Dusseldorf	Bordéus	Viena	Atenas	Dubrovnik	
África				Bamako	Accra São Vicente	
Atlântico Norte				Miami		
Atlântico Sul				Porto Alegre		

Política de preços

Em 2011, foi intensificada a política de captação de tráfego a longa distância, utilizando parâmetros mais agressivos na captação deste tráfego e um controlo apertado dos preços praticados pela concorrência, como forma mais eficaz de fazer face às companhias de baixo custo, em termos de preço, visibilidade e disponibilidade de oferta.

Redução das despesas de comercialização

Em 2011, seguindo a tendência geral nos mercados nacional e internacional, a TAP prosseguiu com a política de redução das despesas de comercialização.

Comunicação com os Clientes

Nova assinatura

Desde 2008, a TAP assumiu, como posicionamento, ser uma companhia que trabalhava o seu produto de forma segmentada, dando a **cada cliente** aquilo que ele **mais valorizava para a sua viagem**, por motivos de negócio ou lazer.

Neste sentido, com os *Branded Products* – campanha lançada em 2008 –, a TAP apresentou-se, junto dos seus Clientes, como uma companhia **competitiva quanto ao preço, mas, simultaneamente, como uma das melhores em qualidade do serviço prestado**.

A este posicionamento, perfeitamente consolidado decorridos três anos, associou-se, nos mercados, uma imagem de companhia muito mais emocional, na sequência dos eventos *flashmob*, em dezembro 2009, no Aeroporto de Lisboa, e do lançamento e posicionamento da Empresa nas redes sociais, nomeadamente no Facebook, onde regista, atualmente, cerca de 200 mil fãs nos perfis Portugal www.facebook.com/TAPPortugal e Brasil www.facebook.com/tapbrasil, e no canal *youtube* www.youtube.com/tap.

Deste modo, a própria marca teve de ser reequacionada, visando um ajustamento da comunicação, com o cliente final, ao tom emocional com que a TAP estava já conotada, em termos de consumo. Acresce, que do ponto de vista da segmentação, a marca estava perfeitamente consolidada, apresentando-se 2011 como o momento adequado para um tom mais arrojado de comunicação.

Aproveitando o posicionamento estratégico do seu *hub*, em Lisboa, surge, assim, em 2011, uma assinatura que reflete uma companhia que une, através deste, a Europa aos Continentes Americano e Africano.

A TAP trabalhou, ainda, o novo posicionamento, num envolvimento do público interno, através do lançamento de um desafio aos seus trabalhadores – dar a cara pelas campanhas de publicidade da Companhia, com uma iniciativa denominada TAP Cast.

Novo website flytap.com

Ainda, de referir o lançamento do novo portal www.flytap.com, que surgindo da necessidade de alargar a presença *online* da TAP a novos mercados emergentes, foi idealizado para permitir uma navegação simples e estruturada, possibilitando uma rápida identificação dos conteúdos principais.

Continuando a assumir um papel de inovação nos canais *online*, antes do lançamento, efetuado em 26 de abril 2011, a TAP convidou os seus fãs no facebook (cerca de 100 mil, na altura) a navegarem no novo portal da Companhia, num acesso exclusivo e em primeira mão, comentando e apresentando sugestões de conteúdos e funcionalidades, sendo todos os comentários lidos e tidos em consideração, com vista a melhorar o portal, e ir ao encontro das expectativas dos Clientes.



Branded Products – campanha lançada em 2008



TAP Portugal de Braços Abertos. Só há uma maneira de viajar.



www.flytap.com

- + Disponível em 47 mercados e 11 idiomas (objetivo: 21 idiomas em 2012)
- + Separação de conteúdos institucionais e comerciais
- + *Online check-in*
- + Simulador de bagagem (peso; dimensão; custo do excesso de bagagem)
- + Horários de partidas e chegadas
- + *Flight status*
- + Desde o lançamento: cerca de 6 milhões de visitantes, gerando 23,7 milhões de páginas vistas; Média diária: mais de 53 milhares de visitas; 99 mil páginas vistas.

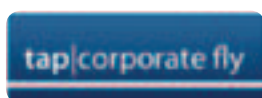
Política de fidelização

Relativamente aos programas de fidelização, TAP Victoria e TAP Corporate, verificou-se a expansão geográfica, quer das plataformas de fidelização, quer do motor de reservas *online* B2C, para o mercado *online* espanhol.

Estes desenvolvimentos, que tiveram por objetivo promover uma ação mais próxima no relacionamento com os Clientes, decorreram, também, de uma estratégia de expansão da presença de ambos os programas, em mercados considerados estratégicos e com forte potencial de crescimento.

Por seu turno, o lançamento do serviço *Convert Miles* tornou possível converter as Milhas Bónus acumuladas em companhias aéreas parceiras da TAP, em Milhas *Status*, que serão contabilizadas para efeito de obtenção do estatuto *Victoria Silver Winner* ou *Victoria Gold Winner*, uma funcionalidade que foi disponibilizada na Loja de Milhas.

Loyalty



- + Membros: 1,3 milhões (Dez. 2011)
- + TOP Countries: Portugal; Brasil; França; Reino Unido; Espanha;
- + Taxa de retenção: 71%

Desenvolvimentos – 2011

- + Plano de comunicação
- + Linha de atendimento dedicada (Call Centre PTContact);
- + Tap|corporate fly no mercado Espanha
- + Em versão *staging* no mercado Italiano

Segmentação

Verificou-se o envio de propostas de valor, *cross selling*, a Clientes com reservas ativas, antecipando as necessidades dos membros Victoria, em termos de alojamento, *rent-a-car* e seguro de viagem.

Paralelamente, foram desenvolvidos esforços incidindo na promoção da melhoria nos dados de contacto dos membros Victoria, visando maior retorno nas campanhas, nomeadamente, na taxa de sucesso de envio e *feedback* e, em consequência, maior qualidade e confiança nas análises e estudos de mercado realizados. Foi desenvolvida informação de apoio à gestão de topo, envolvendo os temas *Loyalty*, *Memberbase* e *Flight* do Programa Victoria.

A realização de campanhas, segmentadas por *clusters*, com utilização do canal *mobile* e email, foi acompanhada da respetiva monitorização, avaliando retornos e taxa de sucesso.

Por sua vez, a integração de novas fontes de informação permitiu passar a efetuar o acompanhamento da atividade *web* dos membros Victoria no *site* Victoria.

Clusters Clientes TAP



Inovação – produtos e serviços através das novas tecnologias

Mobile TAP (tablets / smartphones)

Dando continuidade a uma aposta da Companhia na inovação, foram lançadas novas aplicações gratuitas para *smartphones* e para *tablets*, com as quais todos os Clientes podem obter, de forma simples e rápida, informações sobre os horários de voos e as partidas e chegadas, através de pesquisa por rota, aeroporto e voo e ainda campanhas de preço em vigor (*tablets*). Os Clientes Victoria têm, igualmente, disponível uma área de acesso reservado, permitindo consulta da sua conta pessoal, de informações sobre reservas, acesso ao formulário de reclamação de milhas e ao respetivo extrato. Disponível, ainda, a inscrição no programa Victoria para potenciais e futuros clientes.

Mobile Check-in

Para além destes serviços, nas aplicações para *smartphones* e para *tablets*, a TAP disponibiliza, também, o serviço de Mobile Check-in, que pode ser utilizado, igualmente, através dos telemóveis com acesso a Internet, no Portal TAP Mobile (mobile.flytap.com). Este serviço abrange já viagens à partida de todos os aeroportos portugueses e grande parte dos aeroportos europeus, para passageiros que viajem com e sem bagagem.

Estratégia Mobile



Principais serviços

- + Partidas e chegadas em tempo real
- + Horários de Voos / Aeroportos
- + Programa Victoria – Extrato milhas/Conta *online*
- + Informação de Destino/Tempo/Campanhas
- + Mobile Check-In



Serviço

Serviço Plusgrade – Lançamento do serviço *Plusgrade*, como um serviço inovador, que facilita a experiência de voar em tap | executive. Ao comprar o bilhete no site da TAP, nas classes tap | plus ou tap | classic, num voo de médio curso, nas rotas elegíveis, o cliente pode licitar um valor para viajar em tap | executive. No caso da licitação ser aceite, verificar-se-á o envio ao cliente de um novo bilhete, sendo-lhe debitado o respetivo valor.

Cozinha Gourmet – Entre novembro 2011 e outubro de 2012, foram introduzidas novas criações gastronómicas de seis dos mais reputados chefes de Portugal, apresentando ao mundo o carácter único da cozinha portuguesa.

Serviço a Bordo



- + Vinhos servidos a Bordo da TAP, premiados no concurso anual *Wines on the Wing* 2011, promovido pela revista *Global Traveler*, para avaliar os vinhos servidos pelas companhias aéreas.



- + A TAP foi eleita, pelos passageiros frequentes, como a melhor Companhia Aérea da Europa, tendo para esta distinção contribuído, também, a qualidade das refeições servidas a bordo.

Testemunho da Dr^aAlbertina Martins, da direcção de comunicação e gestão de marca da TAP sobre:

O branding emocional como ferramenta de marketing na área do transporte aéreo internacional.

“A atividade da aviação comercial, enquadrada na indústria do Turismo, assumiu um cariz global praticamente desde o seu início, liderada pelas companhias norte-americanas e europeias. Desde o início da década passada determinados fatores contribuíram para uma crescente massificação desta atividade que conduziu a um aumento muito grande da concorrência no setor a nível global. A revolução digital, crescente liberalização da atividade e entrada em cena de novas potências económicas, fora do habitual eixo Europa-EUA, trouxeram novos players ao negócio capazes de competir e por em causa o habitual domínio das companhias tradicionais obrigadas a adaptar-se às novas regras do mercado.

Perante este novo paradigma de negócio o principal beneficiado é o consumidor final ou passageiro que passa a ter a possibilidade de tomar a sua decisão com base numa grande variedade de oferta. As companhias aéreas assumem o desafio de competir pelos melhores preços e produtos que pretendem vender aos seus potenciais clientes. Esta nova realidade traz um desafio acrescido a todo o setor, perante uma oferta cada vez mais parecida de serviço e preço em muitas situações as companhias aéreas têm que oferecer algo mais ao seu passageiro, algo com que se identifique, algo de emocional e que permaneça na sua memória como um valor que vai para além da simples comercialização do produto.

Na era digital, da informação e oferta massiva, o marketing emocional ganha uma importância acrescida. Uma companhia aérea que consegue oferecer uma excelente relação preço-qualidade mas que complementa essa oferta com uma poderosa comunicação emocional está um passo à frente no sucesso em relação à concorrência. Neste setor esta comunicação está em parte facilitada porque se trata de uma indústria que vende sonhos e emoções através da promoção do prazer de viajar e viver novas

experiências, como diz o provérbio “a vida é uma viagem viajar é viver duas vezes”. Contudo o marketing emocional não se deve ficar por esta relação de vender o prazer e o exotismo mas também comunicar valores inspiradores como o respeito pelo ambiente, a biodiversidade, as diferenças culturais, a amizade e a paixão. A celebração e proteção destes valores ou emoções elevam a companhia, na mente do consumidor, a um patamar único na percepção da marca que vai além do habitual processo de venda.

Neste tema a TAP em particular, pela geografia da operação e história, tem um enorme potencial no mercado da saudade ao “ligar” os milhões de portugueses emigrados ao seu país natal mas também na importância que tem na promoção do mundo lusófono herança de uma história rica e única no contexto mundial. Toda a rede destinos da companhia apresenta características diversificadas que potenciam a exploração de emoções únicas, algumas transversais a toda a operação e outras específicas de cada mercado. Existe portanto muita matéria-prima no campo das emoções para que a TAP possa assumir um papel de destaque na forma como comunica com um mundo cada vez mais global e interligado, mas respeitando a cultura local e meio envolvente.

Existem ainda alguns exemplos de como uma marca que oferece excelentes serviços mas também explora o seu marketing emocional de uma maneira poderosa contribuindo para a elevação de valores universais como a paixão e a proteção da biodiversidade, como é o caso do *safety vídeo* levado a cabo no estádio da luz pela companhia aérea *Emirates*.”

Anexos II - Banco de Imagens

Índice	Página
1. Capa da edição especial da Revista UP	153
2. Peças no museu MUDE.....	154
3. A Comunicação feita em torno do TAP Creative Lounge.....	155
4. Logótipo dos 70 anos TAP.....	156
5. Antigo Dakota restaurado.....	156
6. As cores nas marcas e o seu significado.....	157
7. As componentes de um storytelling de sucesso.....	158
8. Avião TAP decorado para o evento Expo 98.....	159
9. Comunicação emotiva da TAP.....	160
10. Comunicação emotiva TAP com um toque moderno.....	160
11. Cartaz publicitário Roma, TAP 2014.....	161
12. Cartaz publicitário Madrid, TAP 2014.....	161
12. Cartaz publicitário Casablanca , TAP 2014	161
13. Os retornados de Angola –Avião	163
14. Retornados de Angola.....	163

Anexos II – Banco de Imagens



Figura 1 – Capa da edição especial da Revista UP, lançada na comemoração dos 70 anos da TAP

História de uma farda

Ao longo dos 65 anos de existência, a imagem das hospedeiras mudou dez vezes: dos cortes coloniais às mini-saias dos anos 60, e por aí fora, foram vários os autores que assinaram as fardas. As actuais (na foto de abertura), são da autoria de José Manuel Gonçalves e Manuel Alves.



Figura 2 – Peças no museu MUDE.

Algumas das peças que são apresentadas no museu MUDE, relativamente à história da TAP, onde decorre a exposição relativa à comemoração dos 70 anos TAP.





Figura 3 – A Comunicação feita em torno do TAP Creative Lounge.

Por cima, podemos ver o *layout* no site dos 70 anos da TAP a apelar a novas ideias. Do lado esquerdo está a imagem do cartaz do TAP *creative lounge*, não só distribuído por todos os edifícios da TAP, apelando aos públicos internos como também é assim visualizado na publicidade de imprensa. Por baixo encontra-se ainda a maneira como o mesmo assunto é abordado pelas redes sociais, uma das plataformas de eleição da TAP na comunicação com os seus clientes.





Figura 4- Logótipo dos 70 anos TAP. Feito propositadamente para assinalar esta data de grande importância para a companhia aérea, foi uma das iniciativas dos 70 anos TAP.

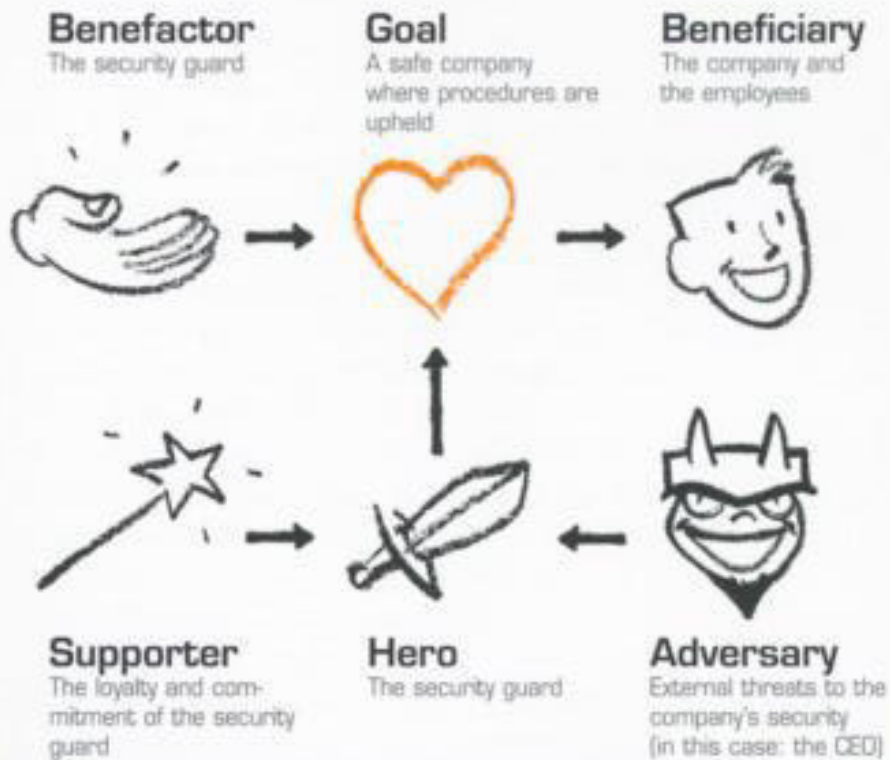


Figura 5- Antigo Dakota restaurado. Uma iniciativa de um grupo de voluntários da TAP entre os quais estão reformados da companhia e engenheiros TAP.



Figura 6 - As cores nas marcas e o seu significado. As marcas ao apelarem á visão, atribuem-se a si mesmas determinadas qualidades relacionadas com as cores, transmitindo uma determinada mensagem, de acordo com a sua cor. Retirado de <http://www.teoriadascor.com.br>,

The Fairytale Model



Source: Inspired by Greimas [1974]

© 2004 SIGMA

Figura 7- As componentes de um *storytelling* de sucesso. Este esquema mostra-nos não só as principais componentes de um bom *storytelling*. Este esquema deverá assim ser aplicado á comunicação das marcas de modo a causar um impacto emocional no consumidor.



Figura 5- Avião TAP decorado para o evento Expo 98. O evento que reuniu pessoas de todo o mundo foi feito com o apoio da companhia TAP, que mostrou desta maneira o seu dinamismo e presença nas datas mais importantes de Portugal



SE NÃO SABE O QUE OFERECER, OFEREÇA O MUNDO.



Figura 9 – Comunicação emotiva da TAP.

Esta é uma das primeiras apresentações visuais da campanha de braços abertos. Como podemos ver, percebemos que a dimensão emotiva aqui está bastante presente, de acordo com o resto de toda a campanha.

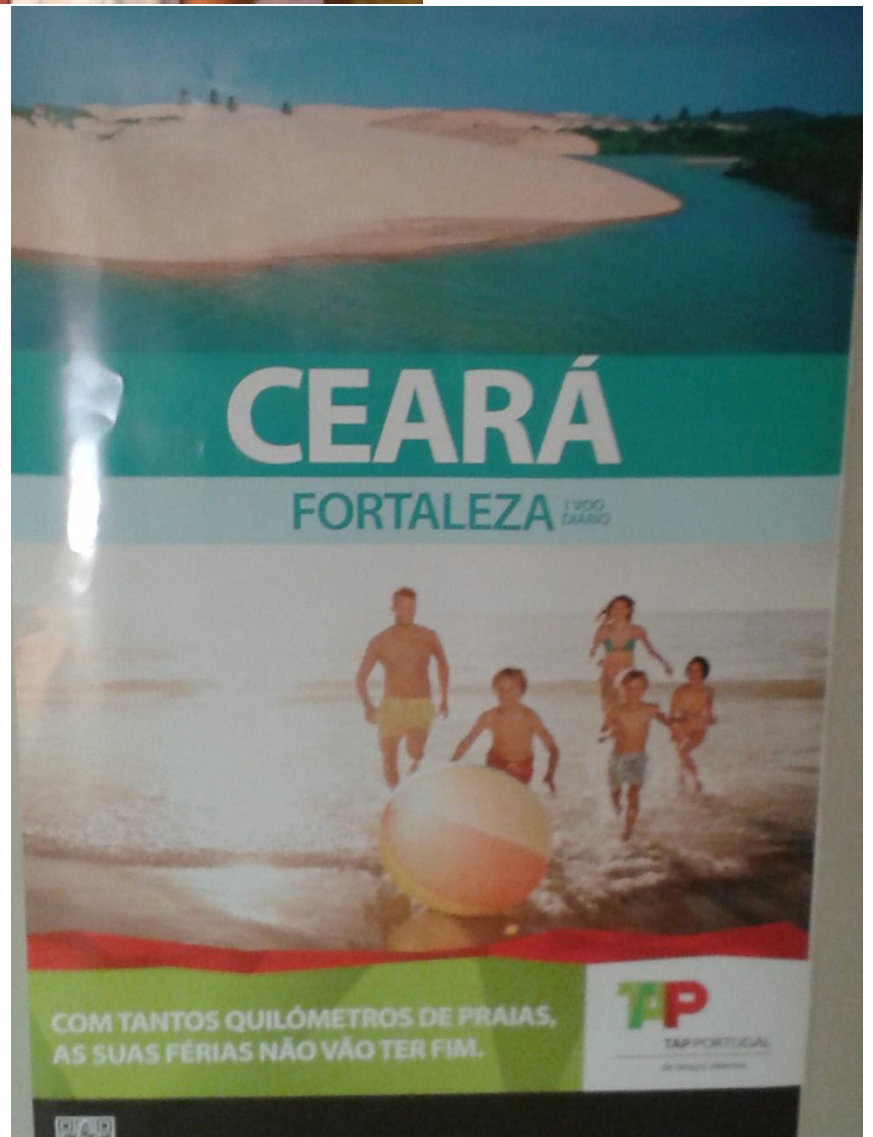


Figura 10 – Comunicação emotiva TAP com um toque moderno.

Esta e os próximos *layouts* visuais respeitantes à comunicação externa das campanhas TAP, mostram-nos uma nova identidade visual, mais moderna e jovem.

tap | basic

CASABLANCA

€225
IDA E VOLTA

MARRAQUEXE
€225
IDA E VOLTA

TÂNGER
€225
IDA E VOLTA

MARROCOS. SINTA-SE BEM LONGE,
AQUI MESMO AO LADO.

TAP
TAP PORTUGAL
de serviços aéreos

A STAR ALLIANCE MEMBER

Figura 13 - Cartaz publicitário Casablanca , TAP 2014



Figura 14 – Os retornados de África. Esta imagem consegue retratar bem a quantidade de pessoas que a TAP conseguiu resgatar na sequência do processo de independência das ex-colónias. Estando presente em momentos como este, nos quais os portugueses mais precisavam de ajuda, a TAP partilha de uma grande ligação emocional com o povo português.



Figura 15- Retornados de Angola.

Esta fotografia traz-nos um pouco da tristeza e angústia com que os Portugueses se debatiam aquando da sua fuga das colónias portuguesas. Foi a TAP que lhes deu algum consolo e esperança de uma vida melhor na metrópole.