

# The management of culture: strategy and articulations within branding and urban tribes

*Gestão da cultura: estratégia e articulações no âmbito do branding e das tribos urbanas*



## **Nelson Pinheiro Gomes**

Doutoramento e Pós-Doutoramento na Especialidade de Cultura e Comunicação pela Universidade de Lisboa  
Professor auxiliar na Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa  
Investigador no Centro de Estudos Anglísticos da Universidade de Lisboa  
[nelsonpinheiro@campus.ul.pt](mailto:nelsonpinheiro@campus.ul.pt)



## ABSTRACT

Through a literary review process, the goal is to contextualize the approaches of cultural branding and tribal marketing within culture management. These articulations allow for the development of an analytical model in terms of lifestyles and audiences to generate concepts and solutions with strategic applications that cross cultural and tribal branding. Culture management acts as the specific area of study that allows the integration of cultural analysis at an applied institutional level.

## KEYWORDS


Culture. cultural branding. tribal marketing. strategy.

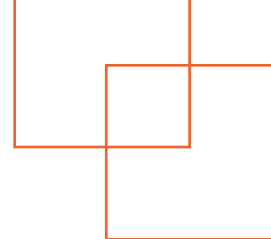
## RESUMO

Através de um processo de revisão literária, pretende-se contextualizar as abordagens do branding cultural e do marketing tribal no âmbito da gestão da cultura. Estas articulações permitem o desenvolvimento de um modelo de análise de estilos de vida e de públicos, com vista à geração de conceitos e soluções com uma aplicação estratégica no âmbito de uma prática conjunta de branding cultural e tribal. A gestão da cultura atua como a área de estudo específica que permite integrar a análise cultural com vista a uma aplicação institucional.

## PALAVRAS-CHAVE

Cultura. branding cultural. marketing tribal. estratégia.





## 1 INTRODUÇÃO

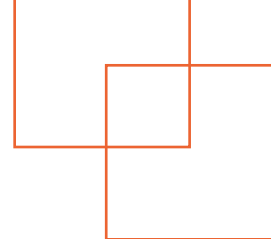
1 Fora do âmbito tradicional da gestão cultural (CHONG, 2010), ou seja, da gestão de atividades e do próprio sector da cultura, e fora de uma abordagem de investimento cultural como forma de posicionamento estratégico (AUGUSTO e YANAZE, 2010).

Este artigo procura explorar as articulações no âmbito da análise cultural ao nível das práticas do branding cultural e tribal. A revisão literária, numa ótica de investigação fundamental, permite mapear contributos sobre a questão e propor uma abordagem conceptual-metodológica de análise e ação. Neste sentido, parte-se da cultura externa – não da cultura institucional – para contextualizar dinâmicas, comportamentos e mentalidades de consumidores, com vista à gestão de narrativas e estratégias de marca e de uma melhor relação entre marcas e público(s). Do ponto de vista disciplinar, o presente artigo engloba-se no âmbito dos Estudos de Cultura, especificamente ao nível da gestão da cultura. Não obstante, importa sublinhar que se enquadra numa gestão da cultura (de cariz estratégico) que parte da análise cultural para intervir em práticas e estratégias de gestão, um pressuposto cujas bases foram estabelecidas por autores como Grant McCracken e, indiretamente, por outros como Douglas Holt.

Partindo do trabalho de Douglas Holt e Douglas Cameron no âmbito dos conceitos de branding cultural e de estratégia cultural (HOLT, 2004; HOLT e CAMERON, 2010), exploramos as ligações entre estas propostas e os conceitos de chief culture officer (CCO) de Grant McCracken (2011) e de marketing tribal de Bernard Cova e Véronique Cova (2002), em articulação com outros autores e com os desenvolvimentos deste quadro a nível da cultura de consumo. A escolha destes conceitos e práticas, e o contributo deste artigo, recai sobre o potencial de ligações conceptuais e metodológicas que se afiguram como hipótese para um roteiro de métodos no âmbito de uma análise cultural. Assim, definidos os conceitos envolvidos na análise e contextualizadas as principais práticas associadas, exploram-se caminhos metodológicos de análise para a identificação e compreensão de públicos e para o desenvolvimento de melhores estratégias a nível institucional com base nesta abordagem estratégica da gestão da cultura.

## 2 O estado da arte e problemáticas para uma gestão estratégica da cultura

Este artigo parte de um entendimento da gestão da cultura<sup>1</sup>, num sentido lato, como um conjunto de práticas de análise cultural que servem como instrumento para observar, recolher e analisar dados sobre um macro contexto sociocultural, com vista ao desenvolvimento de



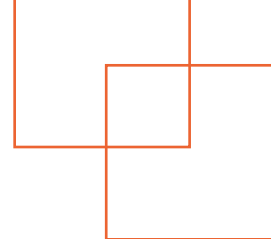
2 Conforme proposto por Chris Barker e Emma Jane, consideramos métodos associados a práticas etnográficas; à análise textual (semiótica, teoria narrativa, desconstrução); e aos estudos de recepção (BARKER e JANE e Jane, 2016, p. 35-43). Em articulação, devem também ser consideradas as práticas artísticas revistas por Careri - nomeadamente a visita dadaísta, a deambulação, a deriva e o mapeamento psicogeográfico (CARERI, 2013) - no âmbito de uma experimentação que não deixa de compreender o contexto temporal e social em que estas práticas foram desenvolvidas.

orientações de índole estratégica para empresas e demais instituições. Ao contrário de uma abordagem tradicional sobre a gestão cultural que aplica princípios de gestão no âmbito de entidades e projetos no sector cultural; aqui tomamos partido de resultados da análise crítica e interpretativa que surgem dos Estudos de Cultura<sup>2</sup>, para gerar informação útil num processo estratégico, ao nível do marketing, do branding, da comunicação estratégica e da própria estratégia empresarial. Esta abordagem está claramente presente no conceito do chief culture officer proposto por Grant McCracken (2011), um profissional ocupado com a observação e a análise da cultura (neste caso, a cultura externa à empresa/instituição).

Importa sublinhar o carácter recente e emergente desta perspectiva, ainda fragmentada em várias abordagens, conceitos e disciplinas. Em 2004, Douglas Holt abordou o conceito de branding cultural e sublinhou a importância da construção mítica e cultural ao nível das marcas. Considerando os códigos culturais (os vários elementos que compõem a cultura), o autor abordou o contexto cultural como um repertório simbólico para o desenvolvimento de narrativas criativas e estratégicas ao nível das marcas (HOLT, 2004). Em 2010, com Douglas Cameron, os autores desenvolvem estes conceitos e abordam a perspectiva da estratégia cultural com casos específicos no âmbito do marketing e do branding (HOLT e CAMERON, 2010). Estes trabalhos sublinham o potencial institucional de práticas de análise cultural. Não obstante, importa ainda articular e sistematizar não só os conceitos, mas também os processos e métodos de aplicação desta análise em contexto estratégico, especificamente ao nível do branding. Neste sentido, o próximo ponto aborda alguns dos principais contributos e autores relacionados com esta perspectiva da gestão estratégica da cultura, de modo a ilustrar os conceitos e métodos aplicados que serão sistematizados na abordagem metodológica proposta no ponto 3.

### 3.1 Estudos e abordagens interdisciplinares Branding Cultural

Para compreender esta abordagem importa ter em consideração as ideias de que as marcas representam um conjunto de significados (BATEY, 2016, p. 6) e que o processo de branding cultural passa pela construção de marcas icónicas (HOLT, 2004). Estas perspectivas estão associadas à premissa de Jonathan Schroeder que as marcas não são apenas mediadores culturais de sentidos, agindo também como referentes que



3 O conceito de cultura de marca (brand culture), de acordo com Schroeder e Salzer-Mörling, diz respeito às implicações e influências das marcas na medida em que 1) vivemos num mundo de marcas onde elas providenciam significados para a cultura e 2) a cultura de marca providencia elementos culturais, históricos e políticos para se compreender as marcas nos seus contextos (SCHROEDER e SALZER-MÖRLING, 2006, p. 01).

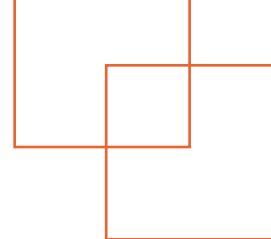
4 Heding e os seus colegas ajudam a colocar a perspectiva cultural em contexto ao indicar que: "the brand acts as a cultural artefact, broadening the focus of analysis from an individual consumer level to a macro level about the role brands play in consumer culture. The approach focuses on what brands do to culture and what culture can do to brands. Core to the cultural approach are brand icons and the countercultural anti-branding movements (...) The brand is seen as a storied product putting shared myths relating to cultural identity projects up for consumption" (HEDING, KNUDTZEN e BJERRE, 2009, p. 212).

influenciam rituais e normas sociais (SCHROEDER, 2017, p. 1523). Assim, esta abordagem nasce da falta de atenção sobre os processos culturais que afetam as marcas, incluindo as convenções culturais (SCHROEDER, 2009, p. 123). Uma cultura de marca<sup>3</sup>, conforme entendida pelo autor, considera as formas como as marcas partilham histórias e constroem comunidades, sendo que as marcas são formas culturais que evoluem de acordo com as mudanças dos contextos sociais (SCHROEDER, 2017, p. 1526). Na perspectiva de Cayla e Arnould, o branding (na sua abordagem cultural), como uma forma cultural de moldar o mundo material, pressupõe ver a cultura de consumo como um repertório simbólico para a construção de identidades, acrescentando ainda que analisar as marcas como símbolos permite compreender o seu impacto com os consumidores (CAYLA e ARNOULD, 2008, p. 103).

O branding cultural (HOLT, 2004) sublinha o potencial da análise cultural nas práticas estratégicas de marca<sup>4</sup>. Se concebermos a marca como tudo o que torna um produto mais do que um mero produto (KAPFERER, 2008, p. 155), então torna-se claro que o contexto de uma marca está envolvido num âmbito sociocultural. Kapferer refere mesmo que o processo de identidade pretende identificar uma grande ideia, ou a essência da marca, gerando comportamentos (KAPFERER, 2008, p. 156).

Douglas Holt sublinha que uma marca é um bem para a empresa quando está inserida na sociedade e na cultura, contribuindo para a vida social. Acrescenta ainda que este contributo e aceitação surge devido aos benefícios simbólicos e ao nível da interação que proporciona (HOLT, 2006, p. 300). Com o branding cultural, o valor da marca reside na expressão cultural da mesma, os conteúdos culturais específicos do mito da marca e a sua expressão na comunicação (HOLT, 2004, p. 36-37). O autor sumariza esta abordagem indicando que a mesma diz respeito a categorias onde os indivíduos valorizam produtos como formas de auto-expressão e a entidades em que os indivíduos dependem para expressar a sua identidade (HOLT, 2004, p. 5).

Isto leva à geração do que Douglas Holt entende como marcas icónicas que possuem fortes mitos associados, acrescentando que as mais fortes respondem à fronteira das mudanças culturais (HOLT, 2004, p. 9). Sobre esta questão, Mark Batey acrescenta que uma marca icónica é facilmente reconhecida como tendo impacto cultural, dando a entender que podem transcender a sua categoria de produtos e tornar-se símbolos para um largo número de pessoas (BATEY, 2016, p.174). Assim, entende-se o branding cultural como um conjunto de princípios estratégicos que guiam a transformação de marcas em ícones culturais (HOLT, 2004, p. 9).



5 Douglas Holt (2004) refere-se a isto como “contradições culturais”.

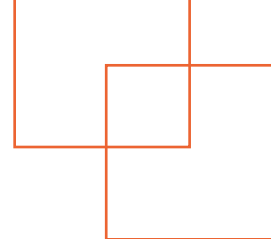
Aqui, a estória tem de ser o centro da estratégia, porque a qualidade do mito é que guia o valor de identidade da marca (HOLT, 2004, p. 63). O objetivo com esta perspectiva consiste em articular, de uma forma culturalmente pertinente, diferentes elementos culturais com o objetivo de criar um conceito complexo capaz de ser transmitido como uma estória, uma narrativa construída, e ir ao encontro das expectativas dos públicos. Estas últimas residem nas constantes mudanças socioculturais<sup>5</sup> e nas alterações produzidas nas mentalidades. Interessa ter aqui em consideração a perspectiva de Cayla e Arnould de que falar de marcas como formas culturais é reconhecer o branding uma forma simbólica baseada na comunicação e que aborda estórias e uma forma específica de ver o mundo (CAYLA e ARNOULD, 2008, p. 88-89). O’Reilly sublinha mesmo que todas as marcas são culturais (O’REILLY, 2005), acrescentando:

From a culturalist, symbolic point of view, brands can be read as cultural texts which are culturally produced and consumed, and as symbolic articulations of production and consumption. All brand texts are performative [...] To say that brands are managerially constructed is to deny consumers a role in the making of their meanings. (O’REILLY, 2005, p. 582)

Desta forma, as marcas como textos culturais carregam significados que são consumidos. A ideia de performatividade da marca coloca-a como um agente cultural que gera narrativas. Tal como Heding e os seus colegas indicam, a marca é uma storyteller com um papel na rede de significados usados nos projetos de identidades coletivas dos consumidores de cada momento e só terá sucesso se conseguir dialogar com estes (HEDING, KNUDTZEN e BJERRE, 2009, p. 210). Desta forma, seguindo a premissa de Douglas Holt, as estratégias empresariais devem tentar prescrever uma estória capaz de responder às mudanças socioculturais do momento, considerando um briefing cultural com três componentes: i) o tratamento do mito, onde é considerada a estória e os vários elementos que a compõem e a forma de a transmitir; ii) a autenticidade popular, onde se procuram fontes e materiais para a construção da narrativa que possam ser vistos como credíveis. Importa que o público perceba que há uma ligação autêntica com o mundo quotidiano; iii) a estética carismática, que diz respeito ao sucesso de um estilo distinto e atrativo capaz de apelar aos públicos (HOLT, 2004, p. 64-65). O autor acrescenta que o mito tem sucesso se a marca gerir a estória certa, baseada de modo autêntico no mundo popular da marca e executada com uma estética carismática (HOLT, 2004, p. 65).

Desta forma, é importante que o mito seja desconstruído e compre-



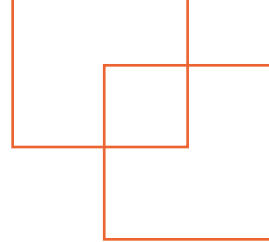


6 Em articulação com o pensamento de Torelli, as marcas simbólicas são expressões públicas de significados abstratos de um grupo cultural (simbolizam crenças, ideias e valores) (Torelli, 2013: 102).

endido pelos consumidores, tornando-se parte do imaginário coletivo do público e uma manifestação das mudanças socioculturais a ocorrer. Assim, o mito e a narrativa assumem um papel a considerar na performatividade das identidades dos consumidores, pois por detrás estão estórias que refletem as ambições, necessidades e expectativas latentes dos públicos.

Esta abordagem cultural do branding articula ideias de que o valor de marca é gerado por ação ativa no mainstream, sendo que o gestor de marca que compreende as mudanças culturais consegue gerir os temas do momento para a marca criar as redes de associações apropriadas para o momento (HEDING, KNUDTZEN e BJERRE, 2009, p. 211). Desta forma, a marca torna-se um recurso social, com o valor potencial de um ícone cultural, que responde às mudanças e que age como um texto cultural que se reinventa com base nas mesmas (HEDING, KNUDTZEN e BJERRE, 2009, p. 224). Heding, Knudtzen e Bjerre referem mesmo o papel da crítica cultural quando se escolhe a estratégia de branding e a importância de compreender o contexto/contradições da cultura e os projetos identitários dos consumidores (HEDING, KNUDTZEN e BJERRE, 2009, p. 228-229). Os autores sublinham o peso da análise semiótica na compreensão da produção e circulação de significados, sendo que os objetos da comunicação comercial são fontes de estudo (HEDING, KNUDTZEN e BJERRE, 2009, p. 225). Aliás, no âmbito da abordagem cultural, indicam os seguintes métodos a considerar, a par da semiótica: pedir emprestadas abordagens de tradições de investigação interpretativas numa perspetiva macro; etnografia; entrevistas fenomenológicas; e casos de estudo em profundidade (HEDING, KNUDTZEN e BJERRE, 2009, p. 224-226).

Neste sentido, Mark Batey sugere as fases envolvidas num “bem sem marca” passar ao estatuto de marca como ícone: (1) bens sem marca, onde não há necessidade de diferenciar produtos; (2) a marca como referência, onde é necessário diferenciar, especialmente com base em elementos funcionais e com um nome distinto; (3) as marcas como personalidade, gera-se um apelo emocional atribuindo uma personalidade à marca e desenvolver uma afinidade mais próxima entre consumidor e marca (o consumidor molda o significado da marca); (4) a marca como ícone, onde com tempo e consistência, algumas marcas tornam-se símbolos para um largo número de pessoas – ícones como faróis de significado dentro da sociedade (BATEY, 2016, p. 166). As narrativas destas marcas icónicas, seguindo ainda o pensamento do autor, tocam nos desejos e ansiedades dos coletivos<sup>6</sup>, evocando experiências e sen-



timentos específicos; representando ideais, convicções e valores; e, por vezes, inspirando mudanças nos valores e subvertendo mitos culturais em atuação (BATEY, 2016, p. 171). Esta potencial ligação com a cultura mainstream revela a necessidade e a responsabilidade de desenvolver estratégias em sintonia com as mutações emergentes no tecido socio-cultural, indo ao encontro de padrões de comportamento e de mentalidades e identidades em evolução.

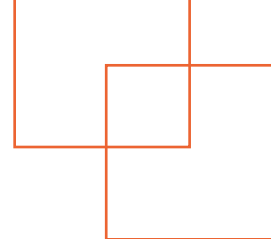
### 3.2 Estratégia cultural

A estratégia cultural, base do conceito aqui proposto de gestão estratégica da cultura, parte da construção de estratégias ao nível da atuação empresarial, ou institucional numa vertente mais lata, com base nos resultados de uma análise crítica das dinâmicas e das mudanças socioculturais dentro de cada contexto. Esta é uma visão em articulação próxima com o conceito anteriormente discutido de branding cultural e que inspira esta abordagem (com uma natureza posterior). Para efeitos de problematização conceptual e metodológica, iremos introduzir os conceitos de “estratégia cultural”, de “inovação cultural” e de “expressão cultural” de Douglas Holt e de Douglas Cameron (2010), bem como o conceito de chief culture officer de Grant McCracken (2011). Esta articulação permite compreender os objetivos desta perspectiva, bem como a sua necessidade e papel no momento atual.

Importa sublinhar que esta abordagem de estratégia cultural não diz respeito à cultural interna, ou seja, às culturas corporativa e institucional. Tal como Grant McCracken realça, também não diz respeito à cultura erudita, mas sim ao conjunto de ideias e de atividades que compõem o quotidiano dos consumidores (MCCRACKEN, 2011, p. 1). Esta é uma visão social da cultura, indo ao encontro da terceira concepção de cultura, a social, proposta por Raymond Williams (1975).

Isto sublinha o carácter quotidiano das dinâmicas, narrativas e objetos culturais e contextualiza estilos de vida emergentes e tendências socioculturais associadas a práticas de consumo (ver Gomes, Cohen e Flores, 2018). A análise e consequente compreensão do enquadramento contextual em que a instituição habita é importante para ajustar a natureza e as atividades desta última. Tal como McCracken indica, a cultura é o espaço para identificar vantagens, oportunidades e inovações, sendo que várias marcas encontraram e extraíram valor da cultura (MCCRACKEN, 2011, p. 2). O autor acrescenta ainda a importância da ligação com a cultura, sublinhando o caso da Coca-cola e como sem uma ligação





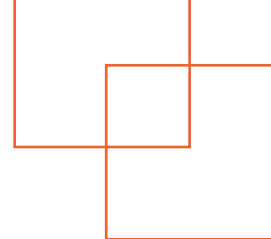
7 O conceito de inovação cultural tem lugar quando uma marca apresenta uma expressão cultural inovadora (HOLT e CAMERON, 2010, p. 173). Tal como os autores sugerem: “cultural innovations generate three kinds of value, all interrelated: symbolic value; social value; functional value” (HOLT e CAMERON, 2010, p. 190-191).

com o plano cultural, a mesma seria apenas uma bebida carbonada (MCCRACKEN, 2011, p. 10). O estudo da cultura, neste âmbito, imerge os agentes da marca no campo cultural e permite aos mesmos identificar elementos simbólicos e alterações no tecido sociocultural, retirando orientações estratégicas destas informações que se traduzem em ações específicas e inovadoras, com um foco ao nível da comunicação, do marketing e do desenvolvimento de produtos/serviços. Com base neste quadro, considera-se a perspetiva de Douglas Holt e Douglas Cameron quando indicam que as inovações culturais<sup>7</sup> são um sucesso quando possuem a orientação conceptual enquadrada em mentalidades emergentes - uma ideia descrita pelos autores como “ideologia” -, e por um mito - uma construção simbólica complexa que articula elementos culturais para criar uma narrativa específica (HOLT e CAMERON, 2010, p. 176). Os autores sugerem que o mito é materializado numa expressão cultural com impacto cultural, sendo que:

All mass-cultural expressions – whether a film or a retail store design or packaging graphics – rely on elements for which the meaning has been well established historically in the culture. It would be impossible to compose an expression from scratch, because, without no historic conventions to fall back upon, each and every element in the composition would have to be defined for the audience in a way that would allow for the proper interpretation. Cultural codes provide a shorthand for consumers, allowing them easily to understand and experience the intended meanings. (HOLT e CAMERON, 2010, p. 175)

Assim, como podemos compreender pelo excerto, os códigos culturais representam uma articulação de diversos elementos culturais – estabelecidos culturalmente – que juntos criam um código com significados específicos capazes de serem corretamente interpretados pelos públicos. Estas construções são ilustradas nas várias análises de estudos de caso dos autores (HOLT e CAMERON, 2010).

Nesta conjuntura, para compreender os elementos que compõem as expressões culturais, os seus códigos, e os mitos que estão na base das mesmas, importa compreender a dualidade contextual sugerida por Grant McCracken no âmbito de uma cultura rápida (associada a elementos que sofrem rápidas mutações e a práticas, representações e objetos com um cariz efémero e com significados em constante mutação; são os novos desenvolvimentos culturais) e de uma cultura lenta (as estruturas sólidas cujos significados e práticas/representações associadas não sofreram grandes alterações) (MCCRACKEN, 2011) que pede uma atenção redobrada por parte do analista para construir propostas pertinentes e

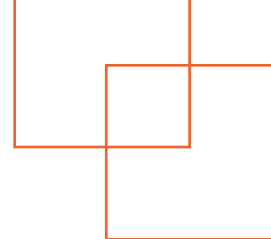


8 Os autores sublinham esta perspectiva através de um caso de estudo da Marlboro. Segundo o mesmo, pode-se inferir da análise dos autores que importa gerar mitos capazes de agir como inovações culturais através da construção do contexto certo com os componentes corretos capazes de articular os códigos culturais, ou seja, os diferentes elementos e objetos culturais e as associações criadas em termos de significados. Esta abordagem gera expressões culturais que impactam o consumidor (ver HOLT e CAMERON, 2010, p. 152-172).

bem desenhadas, sem gerar narrativas confusas e com associações que não serão compreendidas e aceites pelos consumidores. A estas duas dimensões da cultura associam-se dois conceitos: o cool (MCCRACKEN, 2011, p. 65-70) e o estatuto (MCRACKEN, 2009, p. 71-78). Estes conceitos e a sua ligação com as culturas rápida e lenta são a base para uma abordagem de análise da cultura, permitindo contextualizar cada fenómeno e elemento cultural. Sobre a dicotomia entre estas duas forças, o autor sublinha que se chegou a um compromisso e equilíbrio entre ambas (MCCRACKEN, 2011).

O compromisso entre o cool e o estatuto trouxe uma cultura de criatividade incansável e inquieta que transborda variedade e ruído (MCCRACKEN, 2011, p. 78). A capacidade de retirar elementos da cultura rápida e da cultura lenta e de os articular numa expressão cultural – num conceito cultural criativo – ajuda a regular a forma como compreendemos o mundo sociocultural (HOLT e CAMERON, 2010, p. 173). As expressões culturais, tal como Holt e Cameron indicam, são pontos base que permitem processos de reconhecimentos, pertencimento e estatuto, permeando a sociedade. Neste sentido, as marcas tornam-se um dos principais veículos comerciais para o marketing destas expressões (HOLT e CAMERON, 2010: 173-174). As marcas capazes de gerar um ponto de vista específico sobre uma construção cultural (a ideologia) permitem ao consumidor experienciar várias camadas de expressões culturais, pelo que as ideologias penetram a cultural através dos mitos e dos códigos culturais<sup>8</sup> (HOLT e CAMERON, 2010, p. 174-175).

A base e o motor para a geração de inovações e expressões culturais pertinentes em cada momento estão ligados à identificação de mudanças na sociedade e no surgimento de mudanças nas mentalidades capazes de mudar estruturas e processos; por sua vez, estas mudanças colocam em causa as expressões culturais já existentes e surge a necessidade de novas, apresentando-se novas oportunidades (ver HOLT e CAMERON, 2010, p. 185). Assim, a capacidade de identificar mudanças nas mentalidades e nas tendências socioculturais deve ser considerada num espaço temporal que permita capitalizar estas observações e traduzir as mesmas em fortes conceitos – expressões culturais - pertinentes para as novas mentalidades e necessidades dos públicos. O processo de observação, identificação e análise das mudanças socioculturais (das práticas, representações e objetos associados) e da dualidade ao nível das dinâmicas do cool-estatuto e da cultura rápida-lenta fornecem a base para o desenvolvimento de orientações estratégicas e para a criação de um quadro conceptual de elementos base para a geração

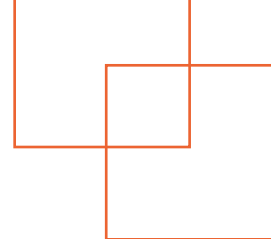


de expressões culturais e a criação de mitos. Por sua vez, estas práticas traduzem-se, por exemplo, ao nível de ações promocionais que atuam ao nível da comunicação estratégica, entre outras.

As observações, no âmbito destas mudanças socioculturais, e o material-chave para o desenvolvimento dos conceitos surgem, de acordo com Holt e Cameron, das subculturas, dos mitos dos media e dos bens das marcas, que adaptam e criam novos propósitos para estes elementos (HOLT e CAMERON, 2010, p. 186). Não obstante a importância das subculturas e dos media, os espaços culturais – de galeria a museus – podem dar importantes orientações sobre mudanças no estilo e no gosto, sublinhando-se também o papel da produção audiovisual e literária, entre outros setores como a moda, a gastronomia e afins. Neste sentido, importa ter em atenção os comportamentos dos trendsetters e dos trend followers (VEJLGAARD, 2008), sem descurar as práticas e representações a emergir com força e velocidade ao nível do mainstream.

Estes exercícios requerem profissionais habilitados para ler a cultura e para serem capazes de orientar a tradução dos resultados obtidos no desenvolvimento estratégico de soluções – as expressões culturais e os mitos. Grant McCracken sublinha mesmo a importância da cultura, ao ponto da sua análise não dever estar em mãos externas, pelo que o chief culture officer (CCO) é uma nomenclatura proposta para abordar um profissional com estas competências (ver MCCRACKEN, 2011, p. 1). De modo à empresa não viver num estado perpétuo de surpresa face às mudanças no contexto que a rodeiam, o CCO surge como o indivíduo que conhece a cultura (as suas ondas e modas), bem como as estruturas mais sólidas, indo para além do que lhe é próximo ou parte da experiência pessoal (MCCRACKEN, 2011, p. 2-3 e 14).

Neste sentido, fica clara a pertinência de promover profissionais com as competências críticas e interpretativas necessárias para contextualizar mudanças socioculturais e identificar o papel, a natureza e o significado novos objetos, práticas e representações; bem como para agir com estes resultados da análise e desenvolver conceitos pertinentes para a marca e para os públicos, gerando inovação cultural. Neste sentido, através de uma estrutura coletiva ou individual, cabe ao(s) gestor(es) da cultura (aos chief culture officers) orientar os exercícios de observação/recolha da informação e análise da mesma, fazendo uma curadoria dos resultados da investigação e apoiando o desenvolvimento de expressões culturais e de soluções estratégicas com base nos mesmos.



### 3.3 Marketing e Branding Tribais

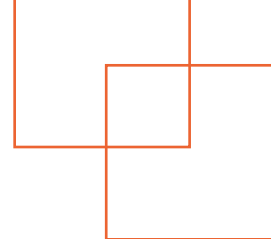
9 O autor sublinha ainda a importância das marcas icônicas não existirem em isolamento, mas sim como sendo uma imagem abstrata representativa de um determinado grupo social, ou seja, uma marca tem valor cultural quando é possível associar a mesma a um grupo, capturando a imagem abstrata que o define. Daí a importância de escolher o grupo cultural que a marca pretende simbolizar (TORELLI, 2013, p. 113).

Partindo da ideia de Torelli que uma marca identitária representa estilos de vida, valores e traços de personalidade desejáveis e que uma marca icônica simboliza a imagem abstrata valorizada por toda uma cultura ou grupo subcultural (TORELLI, 2013, p. 111), torna-se claro que as marcas icônicas respondem a necessidades de auto-expressão dos consumidores, especialmente ao nível cultural-identitário (TORELLI, 2013, p. 112-113)<sup>9</sup>. A gestão estratégica da cultura (do branding cultural à estratégia cultural) passa necessariamente pela análise da sua relação com os processos de construção sociais grupais.

Tal como Torelli indica, um indivíduo pode ter várias identidades (ou traços identitários) – pai, engenheiro, americano, etc. – com as quais tem maior ou menor associação (TORELLI, 2013, p. 97). Seguindo o pensamento do autor, as marcas devem apoiar os consumidores a responder às várias necessidades identitárias. Considerando a pluralidade identitária que vivemos no mundo atual, a performatividade das identidades é seletiva de acordo com cada contexto, necessidade e prática envolvida. Desta forma, a marca pode agir como um intermediário cultural que imerge nos vários grupos e que atua como um agente de agregação e de gestão de narrativas simbólicas, moldando as culturas e as práticas de consumo, gerando padrões de comportamento e articulando a partilha de significados entre grupos. As dinâmicas dos vários grupos sociais são assim essenciais para analisar os comportamentos de consumo e os discursos associados das marcas.

Neste sentido, Canniford chama a atenção para as comunidades de consumo como uma componente vital da cultura de consumo (CAN-NIFORD, 2011, p. 58). Esta última sugere uma mediação pelo mercado nas relações entre os modos de vida com significados associados e os recursos sociais e materiais de que dependem (ARNOULD e THOMPSON, 2005, p. 869). Este breve contexto sobre a cultura de consumo cria um quadro onde o consumidor articula as várias componentes do seu quotidiano na construção de estilos de vida específicos que regulam as relações sociais, a construção de significados e as opções de consumo. Bernard Cova e Veronique Cova sugerem que os indivíduos agrupam-se cada vez mais em múltiplos grupos com características efémeras, sendo que estes grupos influenciam mais os comportamentos que outras autoridades culturais formais (COVA e COVA, 2002, p. 596-597).

Hawkins (2018) sublinha o conceito de coletivos de consumo onde os membros dos mesmos estão interessados nos processos de constru-

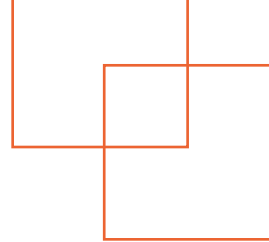


ção de significados que rodeiam as marcas (HAWKINS, 2018, p. 2). Este conceito, conforme podemos inferir por Canniford, engloba as subculturas de consumo, as comunidades de marca e as tribos de consumo (CANNIFORD, 2011, p. 70). A problemática desenvolve-se em torno da construção de identidades e de processos de identificação entre grupos e indivíduos com base performativa e de consumo nas práticas, representações e artefactos culturais (objetos) com significados específicos. A associação a determinados objetos e práticas e a sua integração na vida quotidiana gera códigos socioculturais e estabelece relações de poder. Desta forma, conforme Hawkins indica, emergem padrões de comportamento e de consumo a partir de comunidades de práticas que desenvolvem e preservam a prática sobre marcas associadas (HAWKINS, 2018, p. 8). As várias tipologias destes coletivos e consumidores diferenciam estes tipos de relações – das subculturas às tribos, passando pelas comunidades de marca – mas o mecanismo de regulação do capital simbólico e os processos de identificação através das práticas, representação e objetos que são integrados nos grupos são elementos sempre presentes.

Permanece por aprofundar a temática dos estilos de vida associados a estes coletivos de consumo. Por um lado, Cova e Cova sublinham os estilos de vida como uma construção social macro a par de outras categorias como género, gerações e classes sociais, enquanto as tribos estão ao nível mais abaixo junto das interações e das subculturas (COVA e COVA, 2002, p. 601-602). Esta conceção de estilos de vida poderia também ser entendida num nível mais micro – em articulação próxima com os coletivos de consumo – na medida em que são crescentemente construídos ao nível individual, afastando-se de um entendimento como segmentos muito específicos, e geridos pelo indivíduo na sua relação com os vários coletivos – especificamente as comunidades de marca e as tribos.

Para as comunidades de marca, esta última está no centro e elas são responsáveis e articulam-se com o negócio (CANNIFORD, 2011, p. 61-63). Entende-se uma comunidade de marca como sendo especializada em torno de um bem/serviço e baseada num conjunto de relações sociais entre indivíduos que admiram uma marca e que partilham rituais e tradições (MUNIZ et al., 2001, p. 412). Heding, Knudtzen e Bjerre acrescentam que as comunidades de marca são entidades sociais onde os consumidores interagem, com a marca no centro (tendo lugar em espaços da internet, clubes e festivais de marcas), mas com mais poder ao agir em grupo (HEDING, KNUDTZEN e BJERRE, 2009, p. 10). Este conceito sublinha primeiramente uma ação e atenção grupal em torno de





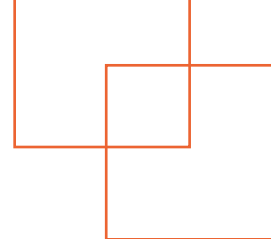
10 Isto levanta questões de adoção, como Hawkins sugere, sendo que um indivíduo pode ter uma forte relação com a marca sem adotar todas as representações práticas associadas à comunidade em torno da mesma (HAWKINS, 2018, p. 5).

uma marca, bem como uma mudança ao nível da posição de poder que os consumidores – especificamente os que pertencem a estas comunidades – possuem, seja ao nível da gestão do(s) significado(s) da marca, ou, por exemplo, em processos de co-criação.<sup>10</sup> Tal como Leigh e os seus colegas sugerem, estas comunidades possuem um interesse de preservação, pelo que procuram um papel como curadores da marca. Assim, importa compreender as dinâmicas da autenticidade da marca e das suas comunidades, pois quando estas últimas possuem uma palavra em relação ao significado da marca, o gestor tem de partilhar o poder sobre a marca e as suas associações (LEIGH et al., 2006, p. 492). As empresas devem providenciar as oportunidades e os meios para as comunidades de marca documentarem, participarem e evangelizarem, pois quando os consumidores possuem as oportunidades para construir comunidades de marca e modificar produtos, e são encorajados para tal, eles irão agir em confirmidade (SCHAU, MUÑIZ JR e ARNOULD, 2009, p. 41).

Por sua vez, como Canniford sugere, as tribos e as comunidades de marca desenvolvem comportamentos através de plataformas de networking, onde criam e partilham conhecimento (CANNIFORD, 2011, p.65). O autor criou uma tabela que categoriza as características das comunidades de consumo, nomeadamente das subculturas de consumo, das comunidades de marca e das tribos de consumidores. Sumarizamos os principais elementos: (1) subculturas de consumo – o foco está na atividade e numa posição marginal, possuindo uma estrutura hierárquica de membros base, resistente e lenta à mudança, com um propósito de sociabilidade e um potencial de marketing imprevisível; (2) comunidades de marca – o foco está na marca e numa posição mainstream, possuindo uma estrutura hierárquica de membros base e gestores de marca, conservadora e lenta à mudança, com um propósito de sociabilidade e uso de marca e um potencial de marketing ao nível do diálogo co-criativo e a criação de valor de marca; (3) tribos de consumidores – o foco está na emoção e numa posição social ambivalente, possuindo uma estrutura difusa, democrática e com uma rede híbrida, com sinais de fluidez e movimento rápido, e com um propósito de sociabilidade e paixão (CANNIFORD, 2011, p. 70).

No atual mundo líquido muitas destas características misturam-se e criam perfis múltiplos de grupos. As tribos englobam em si muitas características dos outros grupos, desde o diálogo co-criativo e a criação de valor de marca, até naturezas de ordem hierárquica com relações de poder estruturadas, com um alcance muito variado de relação com a marginalidade e o mainstream culturais. Tal como Hawkins sugere, para





11 Parece mais apropriado indicar que as marcas não possuem um papel maior que os membros da tribo, mas o nível de imersão das mesmas no grupo pode levar a um impacto assinalável no seio das redes de práticas, representações e significados.

12 Tal como os autores sublinham: “the link is more important than the thing” (COVA e COVA, 2002, p. 595).

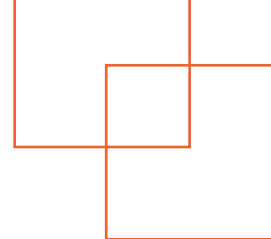
estes grupos as experiências de consumo preferem a componente das relações sociais e as marcas assumem aqui uma proeminência menor que os membros da tribo<sup>11</sup> (HAWKINS, 2018, p. 7). A proeminência da questão da sociabilização é clara, mas considerando a velocidade e as mutações crescentes nas dinâmicas socioculturais atuais, percebemos que a natureza das relações no seio das tribos é cada vez mais efêmera. Aliás, de acordo com Canniford, as tribos de consumidores são plurais, transientes, empreendedoras (CANNIFORD, 2011, p. 63-65). A ideia de tribos urbanas e de consumidores - movidas pelo “elo”<sup>12</sup> que liga os membros (ver COVA e COVA, 2002), um elo do momento e em constante revisão – é a que melhor se articula com a perspectiva da gestão estratégica da cultura. Sobre esta questão, Cova e Cova afirmam:

Tribes are inherently unstable, small-scale, affectual and not fixed by any of the established parameters of modern society. They exist in no other form but the symbolically and ritually manifested commitment of their members. Tribes are constantly in flux, brought ever again into being by the repetitive symbolic ritual of the members but persisting no longer than the power of attraction of these rituals and of their cult-objects. (COVA e COVA, 2002, p. 598)

O importante trabalho destes dois autores sublinhou não só a natureza das tribos como as dinâmicas das suas relações. Os mesmos acrescentam à definição que uma tribo é uma rede heterogénea de indivíduos, ligados por uma paixão comum (partilham emoções) e por signos (re) apropriados, capazes de ação coletiva e de agirem como embaixadores (COVA e COVA, 2002, p. 599, 602-603). Contudo, ao contrário de décadas passadas, e no seguimento desta definição, os autores sublinham que um indivíduo pode pertencer a várias e que os limites das mesmas são conceptuais, agindo como agrupamentos efêmeros e não totalizantes, ou seja, os indivíduos associam-se cada vez mais em múltiplos e efêmeros grupos – estes podem até influenciar mais comportamentos do que outras instituições e autoridades culturais (COVA e COVA, 2002, p. 596-597, 599). Tal como os autores acrescentam:

Consumers value the goods and services which, through their linking value, permit and support social interaction of the tribal type. [...] The meanings of tribal symbols do not exist in isolation, but are constructed within the tribal culture, negotiated and interpreted by individuals in that specific subculture. (COVA e COVA 2002, p. 599-600)

Ao compreender a natureza e as dinâmicas destes agrupamentos sociais é possível criar com os mesmos, desenvolvendo estratégias pertinentes e agirem articulação com eles para criar representações e práticas com novos significados e novas construções simbólicas.

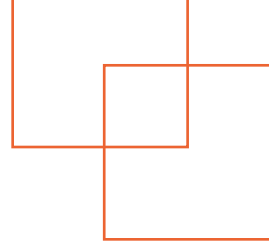


## 4 Articulações Metodológicas

O objetivo deste ponto consiste em desenhar um conjunto de articulações processuais que permitam o desenvolvimento de práticas coerentes de investigação científica e de pesquisa ao nível estratégico. Para o efeito, o quadro metodológico proposto problematiza os vários processos e métodos abordados na recolha de informação para criar um quadro contextual que gera as informações necessárias para a tomada de decisões criativas e estratégicas envolvidas nas soluções e nas implementações delineadas no final. Assim, serão tidas em atenção várias propostas e metodologias das três abordagens analisadas anteriormente, no âmbito de um enquadramento inserido na análise cultural, de modo a gerar um processo coerente:

i) Do caos à ordem, as triangulações culturais e a redação de contextos possíveis. O processo parte da observação e da recolha de informação, de modo a gerar um enquadramento de dados que possa ser utilizado no processo de decisão. Esta é uma fase de análise contextual para compreender os contextos internos e externos à entidade, sendo que a presente perspectiva atribui uma maior atenção à componente macro/externa. Considerando o enquadramento possível no âmbito da análise cultural, é ponderada uma perspectiva culturalista que vai especialmente ao encontro da visão inauguradora de Raymond Williams (1975) que envolve as práticas e os objectos do quotidiano, a cultura comum. O erudito é aqui tão considerado como o sinal popular (o massificado) que encerra em si associações a importantes práticas significantes (HALL, 1997). O contributo desta abordagem reforça a importância de uma boa fase de análise contextual que providenciará o mapa necessário para qualquer intervenção e processo criativo.

Para dar início a estes exercícios, importa começar com um diagnóstico e propõe-se abordar o report card de Keller para o mesmo. Este ajuda a identificar áreas que precisam de melhoria, reconhece áreas onde a marca é forte, e permite saber mais sobre como a marca está configurada (KELLER, 2000, p. 3-4). O autor apresenta as seguintes questões como forma de diagnóstico interno nesta primeira fase: (1) a marca sobressai ao dar os benefícios que o consumidor realmente quer?; (2) a marca permanece relevante?; (3) a estratégia de preço é baseada na percepção de valor do consumidor?; (4) a marca está corretamente posicionada?; (5) A marca é consistente?; (6) o portefólio da marca e a sua hierarquia fazem sentido?; (7) a marca usa e coordena um largo repertório de atividades de marketing para gerar valor?; (8); os gestores da marca compreendem



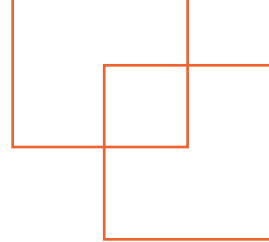
13 Heding e os seus colegas apresentam uma abordagem alternativa que importa considerar: “a cultural study yourself: Immerse yourself in the environment of research like a true ethnographer; Conduct long phenomenological interviews; Deconstruct the ‘strings of signs’ of commercial communication; Test the enculturation of relevant cultural groups by having them deconstruct the same commercial texts; Sample cultural knowledge of the relevant cultural context; Conduct extended case studies of individuals of specific interest; Most important: feel free to pick the most suitable methods for your research design; but be sure to submit all your micro-level data to a macro-level interpretation; as you bear in mind the golden rule of regarding your informants as mouthpieces of their cultural context!” (HEDING, KNUDTZEN e BJERRE, 2009, p. 227).

14 Tal como Heding, Knudtzen e Bjerre indicam, as abordagens etnográficas são pertinentes para compreender o consumidor num contexto cultural e recolher dados sobre os seus aspectos de consumo, obrigando a uma grande imersão, participação e a uma pluralidade de fontes (HEDING, KNUDTZEN e BJERRE, 2009, p. 226).

o que ela significa para os consumidores?; (9) é dado um apoio contínuo apropriado à marca?; (10) a empresa monitora fontes de valor da marca? (KELLER, 2000, p. 5). Este guião não só permite um diagnóstico inicial sobre a natureza, perceção e prestação da marca, como também guia as necessidades de pesquisa e a tipologia de dados necessária para responder às perguntas e problemas que possam ser identificados.<sup>13</sup>

Partindo deste quadro, no âmbito de uma abordagem crítica, articulamos práticas e métodos de cariz hermenêutico e interpretativo. Neste sentido, o foco cai na análise textual – teoria narrativa, semiótica e desconstrucionista (BARKER e JANE, 2016, p. 39-41), uma abordagem que encontra os significados presentes nos vários “textos” produzidos pelas marcas, incluindo audiovisuais, de modo a providenciar pistas sobre a construção de histórias, narrativas e mitos nas marcas que podemos usar nesta fase de diagnóstico com um importante contributo para a seguinte. Tal como O’Reilly sugere, considerando as dimensões simbólicas da cultura e o branding como um exercício simbólico, a análise como prática discursiva permite criticar a relação entre negócios e cultura (O’REILLY, 2005, p. 585). A esta abordagem acrescentamos práticas de inspiração etnográfica<sup>14</sup> que permitam participar e observar diretamente as várias dinâmicas e estilos de vida no quotidiano através de métodos como a observação participante, as entrevistas em profundidade e os inquéritos (BARKER e JANE, 2016, p. 36-38; PORTA e KEATING, 2008), no que diz respeito ao uso das várias representações, práticas e relações com os objetos dos diferentes grupos sociais, num âmbito qualitativo e no contexto de “todo um modo de vida” (ver WILLIAMS, 1975; BARKER e JANE, 2016, p. 36)<sup>15</sup>. Aqui damos especial ênfase à prática de coolhunting (ver GLOOR et al., 2009; ROHDE, 2011), um método de observação e registo de sinais de mudança ao nível do consumo e das representações e práticas de estilos de vida que pode ter lugar tanto ao nível do espaço físico (por norma urbano) ou digital. O coolhunting procura sinais que revelem padrões ao nível de objetos e práticas semelhantes em diversos contextos, capazes de sugerir tendências socioculturais e alterações ao nível das mentalidades.<sup>16</sup>

Torelli, por sua vez, apresenta um modelo em três passos para o desenvolvimento de uma auditoria cultural que se articula com estas práticas: (1) Adquirir uma compreensão cultural profunda, questionando sobre as principais dimensões de diferentes grupos, as emergentes mudanças e contradições culturais que afetam os mesmos (TORELLI, 2013, p. 115-117); (2) Delinear segmentos culturais com potencial para a criação de ícones que se tornam claros após o exercício anterior (TORELLI,



15 Neste artigo iremos apenas mencionar estas amplas metodologias no âmbito da análise cultural, pois a atenção estará sobre práticas e abordagens específicas que, articuladas ou enquadradas nestas metodologias, sugerem um quadro específico de ação e de análise.

16 O coolhunting pressupõe uma prática específica de observação e identificação de sinais com um registo categórico dos mesmos que sublinhe o ADN do sinal, as suas características “cool” e as pistas estratégicas e criativas que encerram bem como a sua relação com tendências socioculturais (ver GOMES, COHEN e FLORES, 2018: 60-66, 72-73).

17 Documentamos a autoridade cultural e política da marca; identificamos as contradições culturais; imergimos no mundo popular e desenvolvemos uma visão empática sobre os projetos identitários dos públicos (HOLT, 2004, p. 210).

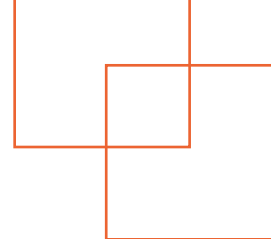
2017, p. 117-119); (3) Medir o valor de marca para cada segmento e observar a intersecção entre a imagem de marca e as representações abstratas dos grupos (isto permite medir a relevância da marca para cada grupo) (Torelli, 2013: 119-121). Esta perspectiva articula-se ainda com a etapa “Think” proposta por Silva, Feijó e Gomez que inicia o processo de construção e validação do DNA da marca no âmbito do modelo “Brand DNA Process” promovendo um diagnóstico inicial (com uma pesquisa preliminar, entrevistas, uma análise SWOT e a validação dos elementos obtidos) (SILVA, FEIJÓ, GOMEZ, 2015: 7-8).

Estas várias propostas metodológicas cruzam-se e dão lugar a uma visão sintetizada que, como Holt e Cameron indicam, não deixa de considerar os códigos culturais em ação e as mudanças socioculturais emergentes:

We assemble these components like pieces of a puzzle. [...] Map the Category’s Cultural Orthodoxy – The cultural orthodoxy is the conventional cultural expression (consisting of ideology, myth, and cultural codes) [...] Cultural codes are to be found in every marketing activity [...]; Identify the Social disruption that can Dislodge the Orthodoxy – Social shifts eventually disturb consumer’s identification with conventional category expressions [...] We focus on those changes that unsettle the category’s ideology, that lead consumers to desire a new ideology or to feel uncomfortable with the existing ideology. The disruptive social shifts can be led by technology, the economy, social structure, demography, social movements, or the mass media. (HOLT e CAMERON, 2010, p. 196-197)

Sublinha-se assim uma dupla necessidade: (1) a de compreender as dinâmicas internas da cultura da empresa e como elas impactam e geram um reconhecimento por parte do(s) público(s); (2) compreender os choques entre os elementos culturais sólidos e estabelecidos e as mudanças socioculturais emergentes a operar de acordo com alterações, muitas vezes quase invisíveis, nas mentalidades. Ao compreender estas duas realidades, o analista recolhe os dados necessários para desenhar soluções, conceitos, narrativas e estórias.

ii) Possibilidades criativas e a definição de caminhos conceptuais para a geração de estratégias enquadradas no âmbito de ativações e implementações culturalmente pertinentes. Aqui abordamos questões de ideação e o desenho de possibilidades criativas. Este é um espaço de conceptualização, de estórias e de caminhos possíveis. Com base no processo descrito em i) e na síntese de Holt<sup>17</sup>, articulamos o conhecimento obtido sobre a cultura para compor uma estratégia cultural para as marcas:



selecionam-se as contradições culturais [as tendências emergentes]; compõem-se os briefings culturais para a gestão do mito, a perspectiva de autenticidade, e a estética carismática (HOLT, 2004, p. 210). O autor, juntamente com Cameron, complementa o percurso iniciado na fase anterior:

[...] Unearth the Ideological Opportunity – Once we have specified the social disruption, we then detail precisely how this disruption is impacting on category customers. In this phase, we dig into customers’ identity projects to ascertain their collective desires and anxieties in relation to the disruption. [...] Cull Appropriate Source Material – Cultural innovations are never created from scratch. Rather they repurpose cultural expressions lurking in subcultures, social movements, media myths, and the brand’s own assets. This is what we call source material. [...] Apply Cultural Tactics – provoking ideological flashpoints; mythologizing the company; resuscitating reactionary ideology; cultural capital trickle-down; crossing the cultural chasm; cultural jujitsu [...]. (HOLT e CAMERON, 2010, p. 198-199)

iii) Por fim, os autores sublinham o desenho e a aplicação da estratégia cultural ao identificar uma oportunidade específica num contexto histórico e societal e responder à mesma com uma expressão cultural, uma construção mítica e um código cultural específico que direcione todos os envolvidos na inovação para o desenho da expressão cultural em todas as componentes da oferta; as estratégias culturais são documentos detalhados que especificam nuances nas direções em termos de mitos e códigos culturais, sendo que na inovação cultural é importante ter atenção aos pormenores (HOLT e CAMERON, 2010, p. 199). Sublinhe-se aqui a construção de um estúdio cultural, conforme abordado por Douglas Holt e Douglas Cameron, com vários agentes que pertencem a comunidades de práticas, indivíduos focados em resolver problemas através de competências específicas (HOLT e CAMERON, 2010, p. 331). O estúdio pode acelerar a aprendizagem cultural; é um espaço onde é possível libertar e explorar as competências culturais de uma equipa; onde os grupos de praticantes associados à marca podem se concentrar em aplicar as suas competências num problema – partilhando experiências e melhorando o corpo coletivo de conhecimento; onde existe experimentação iterativa para aperfeiçoar os resultados; onde a autoridade e o processo de decisão estão no estúdio (HOLT e CAMERON, 2010, p. 330-336). O estúdio cultural deve ser tido em consideração como uma abordagem analítica coletiva em articulação com outros profissionais e vários departamentos. Consideramos aqui o estúdio numa fase de implementação e ativação

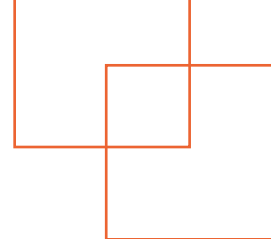


dos conceitos e estratégias em soluções. Segundo os autores, nestas abordagens está prevista uma experimentação iterativa e melhoria continuada das soluções (HOLT e CAMERON, 2010: 332-33), sendo que com base nos procedimentos anteriores, é possível uma interação mais controlada num processo mais eficaz e eficiente. A autoridade e independência do estúdio em matéria de decisão, como os autores indicam (HOLT e CAMERON, 2010, p. 334-336), são também fatores importantes nesta abordagem. Cova e Cova complementam esta perspectiva ao indicar uma abordagem para negócios onde, partindo do etnomarketing (de uma análise de rituais e código de práticas; encontros com os membros dos grupos; presença nos eventos e observação participante), é proposto um co-design de soluções em colaboração próxima com a tribo para o desenvolvimento de elementos distintos e um teste pela mesma; chegando a uma terceira fase onde existe o apoio da tribos e a marca é um membro envolvido que partilha dos valores da tribo e que apoia as suas práticas e cria estruturas para desenvolver as paixões do grupo (COVA e COVA, 2002, p. 612).

Com base nas várias abordagens e métodos indicados anteriormente, propõem-se na seguinte tabela uma prática ao nível da triangulação cultural (Ver PORTA e KEATING, 2008, p. 4 e 34) que articule diferentes métodos nos três momentos para o desenvolvimento de um projeto de gestão da cultura, desde a investigação até à implementação do conceito/ideia.

Fase	Método / Prática / Abordagem	Categorias / Palavras Chave	Breve Descrição / Resultados
1	Report Card (ver KELLER, 2000)	Valor de marca, atividades da marca	Avaliação preliminar da marca, ao nível do seu valor, perceção, relação com o consumidor e demais atividades.
1	Desk Research	Contexto, recolha de dados	Recolha de informação disponível em fontes públicas, de relatórios a outros dados que ajudam a contextualizar o problema, os públicos e as instituições que estão envolvidas no projeto e na análise.
1	Coolhunting (ver ROHDE, 2011; GOOR et al., 2009)	Sinais, tendências, mudança.	Recolha de sinais criativos que indicam mudanças emergentes nos padrões de comportamento e nas mentalidades. A recolha pode ser executada no âmbito de tendências socioculturais identificadas por redes especializadas, de modo a gerar dados sobre processos socioculturais.
1	Observação Participante (ver PORTA e KEATING, 2008)	Trabalho de campo.	Observação participante em espaços urbanos para compreender dinâmicas grupais, a importância de marcas e projetos nos espaços e nas práticas/representações de grupos e tribos urbanas.
1	Entrevistas e Inquéritos (ver PORTA e KEATING, 2008)	Contexto individual e grupal.	Entrevista semi-estruturadas com stakeholders e com o público em geral envolvido na questão em análise.
1	Análise textual (ver BARKER e JANE, 2016; BAPTISTA, 2009)	Textos, mitos, narrativas, estórias.	Análise de fontes/textos numa perspectiva semiótica que interpreta as narrativas e os significados impressos nos objetos.
2 e 3	Briefing Cultural (ver HOLT e CAMERON, 2010)	Narrativas, mitos, estórias, autenticidade.	Preparação da expressão cultural que encerra o código da narrativa capaz de gerar um mito e um sentido de autenticidade com uma estética carismática.
2 e 3	Co-design (ver COVA e COVA, 2002)	Soluções, tribos, conceitos.	Desenhar uma estratégia e soluções em articulação com os públicos, grupos e tribos urbanas envolvidos com a(s) marca(s).
2 e 3	Estúdio Cultural (ver HOLT e CAMERON, 2010)	Soluções, Ativação, Implementação.	Aqui, o foco está especificamente no desenho de ativação dos conceitos em práticas de comunicação ou outras soluções necessárias de acordo com o problema, tirando partido de uma equipa plural.



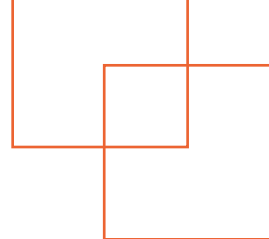


Esta tabela resume um processo de contextualização que procura recolher informações e compreender os públicos, e as instituições/marcas envolvidas, de modo a gerar pistas/ideias/germes criativos e estratégicos que possam dar lugar a conceitos sólidos e resistentes (culturalmente pertinente e em articulação com as mentalidades emergentes) que se materializem em propostas de ativação concretas e funcionais que sejam corretamente interpretadas pelo público, com o impacto e efeitos desejados.

## 5 Conclusões

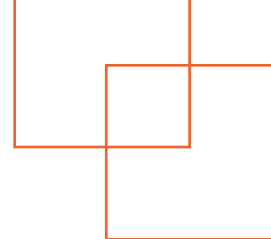
Apesar de ainda imberbe, a perspectiva de uma análise cultural aplicada ao nível estratégico tem vindo a ganhar destaque no meio empresarial e na produção académica com um número crescente de referências e procedimentos práticos/metodológicos. Os trabalhos de Douglas Holt, Douglas Cameron, Grant McCracken, Bernard Cova e Véronique Cova, entre outros abordados, contextualizam esta proposta de uma gestão estratégica da cultura num processo que cruza conceitos e métodos do branding cultural, da estratégia cultural e do marketing tribal, no âmbito de uma prática(s) de análise cultural. Ao articular estas abordagens, consolidou-se um procedimento com diferentes métodos, numa perspectiva de triangulação cultural, que confirmam e contextualizam entre si os resultados obtidos, com vista à geração de orientações estratégicas. O roteiro metodológico aqui desenvolvido pode ser abordado no desenvolvimento de estratégias de comunicação e na gestão de marcas, tendo em atenção a sua relação com os vários públicos e uma aproximação às mudanças emergentes nas mentalidades coletivas. Com uma natureza de artigo de desenho conceptual-metodológico, os resultados e o potencial de aplicação da metodologia não se esgotam nestes dois âmbitos, podendo ser abordado também ao nível da criação de produtos/serviços; da produção e logística; entre outras atividades empresariais/institucionais que podem beneficiar de inovação estratégica.

Em termos de estudos futuros, importa testar o modelo no âmbito da análise de resultados ao nível da comunicação e do branding empresariais como estudos de caso. Em alternativa, é possível aplicar o roteiro metodológico de raiz numa articulação institucional próxima, registrando os resultados obtidos e a ligação entre os vários métodos. Para além disto, importa ainda aprofundar mais o potencial impacto de métodos de análise textual e de abordagens de cariz etnográfico, associados aos Estudos de Cultura.



## Bibliografia

- ARNOULD, E.J.; THOMPSON, C.J. Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research. **Journal of Consumer Research**, v. 31, n° 4, p. 868-882, 2005.
- AUGUSTO, E.; YANAZE, M.H. Gestão estratégica da cultura: a emergência da comunicação por ação cultural. **Revista Organicom**, v. 7, n° 13, p. 65-79, 2010.
- BAPTISTA, M.M. Estudos culturais: o quê e o como da investigação. **Carnets, Cultures littéraires: nouvelles performances et développement**, p. 451-461, automne/hiver 2009.
- BARKER, C.; JANE, E. **Cultural Studies: Theory and Practice**. London: Sage, 2016.
- BATEY, M. **Brand Meaning: Meaning, Myth and Mystique in Today's Brands**. London: Routledge, 2016.
- CANNIFORD, R. A typology of consumption communities. **Research in Consumer Behavior**, v. 13, p. 57-75, 2011.
- CARERI, F. **Walkscapes: o caminhar como prática estética**. São Paulo: Gustavo Gili, 2013.
- CAYLA, J.; ARNOULD, E.J. A Cultural Approach to Branding in the Global Marketplace. **Journal of International Marketing**, v. 16, n° 4, p. 88-114, 2008.
- CHONG, D. **Arts Management**. Routledge: New York, 2010.
- GLADWELL, M. The coolhunt: who decides what's cool? Certain kids in certain places—and only the coolhunters know who they are. **The New Yorker**, 1997.
- GLOOR, P.; KRAUSS, J.S.; NANN, S. Coolfarming – How Cool People Create Cool Trends. Boston: MIT Center for Collective Intelligence & Galaxyadvisors, 2009.
- GOMES, N.P.; COHEN, S.; FLORES, A.M. Estudos de Tendências – Contributos para uma abordagem de análise e gestão da cultura. **Moda Palavra**, v. 11, n° 22, 2018.
- COVA, B.; COVA, V. Tribal Marketing: The tribalization of society and its impact on the conduct of marketing. **European Journal of Marketing**, special issue on Societal Marketing in 2002 and Beyond, 2002.
- HALL, S. **Representation: Cultural Representations and Signifying Practices**. Sage: London, 1997.
- HAWKINS, M.A. Researching and marketing to consumption collectives. **International Journal of Market Research**, 2018.
- HEDING, T.; KNUDTZEN, C.F.; BJERRE, M. **Brand Management: Research, theory and Practice**. New York: Routledge, 2009.
- HOLT, D. **How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.



HOLT, D. Toward a Sociology of Branding. **Journal of Consumer Culture**, v. 6, nº3, p. 299-302, 2006.

HOLT, D.; CAMERON, C. **Cultural Strategy**: using innovative ideologies to build breakthrough brands. Oxford: Oxford University Press, 2010.

KAPFERER, J.N. **The New Strategic Brand Management**. London: Kogan Page, 2008 [1992].

KELLER, K. The Brand Report Card. **Harvard Business Review**, Jan.-Feb. 2000.

LEIGH, T.W.; PETERS, C.; SHELTON, J. The Consumer Quest for Authenticity: The Multiplicity of Meanings Within the MG Subculture of Consumption. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, nº 4, p. 481-493, 2006.

MCCRACKEN, G. **Chief Culture Officer** - How to create a living, breathing corporation. New York: Basic Books, 2011 [2009].

MUNIZ, A, THOMAS; J.R.; O'GUINN, C. Brand Community. **Journal of Consumer Research**, v. 27, 2001.

O'REILLY, D. Cultural Brands/Branding Culture. **Journal of Marketing Management**, nº21, 2005.

PORTA, D.; KEATING, M. **Approaches and Methodologies in the Social Sciences**: A pluralist Perspective. Cambridge: Cambridge University Press, 2008.

ROHDE, C. Serious Trendwatching. Tilburg: Fontys University of Applied Sciences and Science of the Time, 2011.

SCHAU, H.J.; MUÑIZ, A.M.; ARNOULD, E.J. How Brand Community Practices Create Value. **Journal of Marketing**, v. 73, 2009.

SCHROEDER, J.; SALZER-MÖRLING, M. **Brand Culture**. London: Routledge, 2006.

SCHROEDER, J. Corporate branding in perspective: a typology. **European Journal of Marketing**, v. 51, nº 9/10, pp.1522-1529, 2017.

SCHROEDER, J. The cultural codes of branding. **Marketing Theory**, v. 9(1), p. 123-126, 2009.

SILVA, P.; FEIJÓ, V.; GOMEZ, S. A metodologia TXM Branding no contexto de construção e gerenciamento de marcas na atualidade. **5º GAMPI Plural**, UNIVILLE: Joinville, 2015.

TORELLI, C.J. **Globalization, Culture, and Branding**: How to Leverage Cultural Equity for Building Iconic Brands in the Era of Globalization. New York: Palgrave Macmillan, 2013.

WILLIAMS, R. **The Long Revolution**. Harmondsworth: Penguin Books, 1975 [1961].

## **Nelson Pinheiro Gomes**

Nelson Pinheiro Gomes é Professor Auxiliar no Programa em Cultura e Comunicação da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, tendo a seu cargo a Direção do Mestrado em Cultura e Comunicação e a Co-direção da Licenciatura em Estudos de Cultura e Comunicação. Possui um Doutoramento e um Pós-doutoramento na Especialidade de Cultura e Comunicação, ambos pela Universidade de Lisboa. É investigador do grupo English Studies: Culture (RG 2) do Centro de Estudos da Anglísticos da Universidade de Lisboa (CEAUL).

**Recebido em: Agosto, 2019**  
**Aceito em: Agosto, 2019**