



UnB

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Faculdade de Comunicação

Departamento de Audiovisual e Publicidade

Trabalho de Conclusão de Curso em Publicidade e Propaganda

CUIDAR É UM LATIDO DE AMOR:

Uma nova identidade de marca arquetípica para a Passeio Com Seu Pet

Orientadora: Prof.^a Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu

Stênio Nunes Cardoso Júnior

Brasília (DF)

Junho de 2021

STÊNIO NUNES CARDOSO JÚNIOR

CUIDAR É UM LATIDO DE AMOR:

Uma nova identidade de marca arquetípica para a Passeio Com Seu Pet

Memorial de Produto apresentado à Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, com habilitação em Publicidade e Propaganda.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu

Orientadora

Prof.^a Priscila Monteiro Borges

Convidada

Prof. Edmundo Brandão Dantas

Convidado

Prof.^a Célia Kinuko Matsunaga Higawa

Suplente

Brasília (DF)

Junho de 2021

AGRADECIMENTOS

A mim. Por todo foco, disciplina, interesse, organização e o desejo genuíno de fazer este projeto acontecer desde a sua pré-concepção. Um processo que também me deixa grato pela vida em si, que tratou de ajustar os eixos e me colocou diante de tantas paixões para encerrar meu ciclo com este TCC da melhor maneira possível.

Certamente e, como sempre, aos meus guias espirituais; que estiveram comigo nessa trajetória desde o dia em que entrei na universidade e em toda a vida.

Aos meus familiares. Vocês são parte de quem eu sou e sempre me ensinaram o valor da educação, além de terem me dado as melhores oportunidades nesse sentido. Este projeto também lhes pertence.

Ao meu namorado, que também entendo como família, agradeço toda a paciência e compreensão. Você também teve participação ativa e me auxiliou quando redefini os rumos deste projeto, naquela primeira entrevista.

Aos meus amigos, com quem vivi tanta coisa nessa universidade e fora dela também. Ao meu atual trabalho e às pessoas com quem convivo nele. Todos vocês contribuíram de algum modo para este projeto acontecer.

Às minhas amadas UnB e FAC, por terem me acolhido e dado força; além do discernimento para me entender não apenas academicamente, mas sobretudo como pessoa. Aos meus professores também, cada um de vocês me passou algo valioso. Obrigado por me ensinarem tanto todos os dias.

À minha orientadora, Maria Fernanda, que esteve comigo e com meu projeto muito antes de ser oficialmente a nossa mentora. E à Tia Ângela, minha maior referência em docência, que se faz presente na minha escrita.

Por fim, à Passeio Com Seu Pet e seus responsáveis tão dedicados, Marcia e Thiago. E aos cachorros, obviamente... minha grande paixão. Este TCC existe para e por vocês.

"De todas as promessas que você faz ao seu animal de estimação, nenhuma é mais importante que a de protegê-lo [...]" (MARK & PEARSON, 2003, p. 225)

RESUMO

Este trabalho teve como objeto de pesquisa a Passeio Com Seu Pet: empresa brasiliense de passeio com cães fundada em 2013, que foi reposicionada para uma marca de multicultados com cachorros a partir de 2014. Sendo um fenômeno marcário, a consolidação de sua plataforma visando à redefinição de sua identidade era o objetivo central deste estudo. Para tanto, recorreu-se aos conceitos de *marketing* e *branding* aplicados na Passeio Com Seu Pet com o apoio da teoria arquetípica; e a marca foi examinada em uma série de entrevistas em profundidade com seus gestores e clientes fidelizados. Com sua plataforma consolidada e a identidade redefinida, as conclusões desta pesquisa foram adaptadas em um *brand book* exclusivo para a Passeio.

Palavras-chave: arquétipos; *brand book*; *branding*; cachorros; identidade de marca; marca; *marketing*; *pets*; plataforma de marca.

ABSTRACT

This work had as its research object Passeio Com Seu Pet: a *dog walking* company founded in Brasília in 2013, which has been repositioned to a multi-care brand for dogs in 2014. As a brand phenomenon, the consolidation of its platform to redefine its identity was the main objective of this study. Therefore, marketing and branding concepts supported by the archetypal theory were applied to Passeio Com Seu Pet; and the brand has been scanned on a series of in-depth interviews with the managers and loyal customers. After the brand platform and the brand identity have been respectively consolidated and redefined, the conclusions of this research were adapted to an exclusive brand book for Passeio.

Keywords: archetypes; brand; brand book; brand identity; brand platform; branding; dogs; marketing; pets.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Abordagem inicial com clientes da Passeio pelo WhatsApp	15
Figura 2: Gráfico com taxas de respostas das entrevistas em profundidade com clientes da Passeio	15
Figura 3: Pirâmide de ressonância da marca	26
Figura 4: Pirâmide de ressonância preliminar da Passeio Com Seu Pet, com destaque para a problemática de identidade da marca na base de Proeminência	28
Figura 5: Sistema dos principais impulsos humanos	43
Figura 6: <i>Feed</i> da Passeio no Instagram, com destaque para as fotografias dos cães	92
Figura 7: <i>Stories</i> da Passeio no Instagram, com destaque para as iniciativas de interatividade	93
Figura 8: <i>Stories</i> da Passeio no Instagram, com destaque para o padrão de criação	94
Figura 9: Uniforme da Passeio Com Seu Pet	97
Figura 10: Extensões do uniforme da Passeio Com Seu Pet	98
Figura 11: Materiais institucionais da Passeio Com Seu Pet — cartão de visitas e panfleto	99
Figura 12: Postagem comemorativa sobre os 5.000 seguidores da Passeio no Instagram	131
Figura 13: Última proposta de logomarca para a Passeio Com Seu Pet	133
Figura 14: Teste de cores para definição do novo tom de rosa oficial da Passeio	135
Figura 15: Comparativo entre as logomarcas da Passeio, com a versão anterior e a de Touret (2020)	137
Figura 16: Extrato da última logomarca da Passeio, com foco no logotipo	137
Figura 17: Prévia da Work Sans, fonte oficial da nova identidade de marca da Passeio	139
Figura 18: Comparativo entre as logomarcas da Passeio, com a versão de Leandro Touret (2020) ao lado da nova versão produzida neste trabalho	140
Figura 19: Resultados da busca pelo nome “Passeio Com Seu Pet” na base de dados do INPI	141
Figura 20: Postagem da Passeio no Instagram, com foco exclusivo no serviço de passeio	147
Figura 21: Perfil da Passeio no Instagram, com destaque para a descrição de seus serviços principais	151

Figura 22: <i>Feed</i> da Passeio no Instagram, com uma série de postagens que exemplificava a baixa aparição de Marcia no maior canal externo da marca	153
Figura 23: Pirâmide de ressonância final da Passeio Com Seu Pet	163
Figura 24: Logomarcas da Passeio (versão principal e versões secundárias)	166
Figura 25: Logomarcas da Passeio aplicadas em fundos de cores variadas, com destaque em “X” para as aplicações indevidas sobre tons de luminosidade média em relação à logomarca	167
Figura 26: Símbolos da Passeio (versão principal e versões secundárias)	168
Figura 27: Logotipos da Passeio (versão principal e versões secundárias)	168
Figura 28: Sugestões de assinatura visual da Passeio, com a <i>tagline</i>	169
Figura 29: Cores oficiais da Passeio, especificadas por seus códigos hexagonais	169
Figura 30: Sugestão de paleta de cores da Passeio	170
Figura 31: Fonte oficial da Passeio, com exemplo de aplicação na <i>tagline</i>	170
Figura 32: Ícone da patinha com base em formato de coração referente à Passeio, com duas sugestões de uso desse elemento gráfico de apoio	170
Figura 33: Exemplos de fotografias autorais da Passeio	171
Figura 34: Exemplos de aplicações da nova identidade visual da Passeio	172

SUMÁRIO

1	Introdução: da área de pesquisa aos objetivos	8
2	Metodologia	12
3	Referencial teórico	18
3.1	Seres humanos e cachorros: das origens da relação a um contexto de mercado crescente	18
3.2	<i>Branding e marketing</i> : a base teórica	20
3.3	Arquétipos: origens, panorama e aplicabilidade no contexto marcário	36
3.4	<i>Brand books</i> : produtos da interface entre <i>branding</i> e <i>design</i>	53
4	Estudo de Caso: Resultados das entrevistas como base para a consolidação da plataforma de marca da Passeio Com Seu Pet	62
4.1	Da entrevista 1, com Marcia e Thiago	62
4.2	Da série de entrevistas com consumidores	71
4.3	Da entrevista 3, com Marcia e Thiago	130
5	Conclusão: a nova Passeio Com Seu Pet	158
5.1.1	Origens e desenvolvimento: identidade multi e arquetípica desde o princípio	158
5.1.2	Plataforma de marca	161
5.1.3	Identidade de marca: elementos não visuais	164
5.1.4	Identidade de marca: elementos visuais	166
5.2	Tendências de mercado, legado da pesquisa e aplicabilidade do <i>brand book</i>	173
6	O produto: a carta da Passeio Com Seu Pet	176
7	Referências	178
8	Apêndice: entrevistas; termo de participação; prévia do <i>brand book</i>	183

1. INTRODUÇÃO: DA ÁREA DE PESQUISA AOS OBJETIVOS

Em primeiro lugar, por que *branding*? A definição da construção e gestão de marcas como **área de pesquisa** para este trabalho foi baseada sobretudo em um interesse crescente por estudos adjacentes durante a graduação, de modo que surgiu como consequência natural da jornada acadêmica desde os primeiros contatos com *marketing*. Além disso, trata-se de uma área cuja prática está presente no cotidiano pessoal e profissional, e cuja teoria incita um desejo constante e crescente de conhecimento — até mesmo uma eventual continuidade após a graduação. No fim das contas, para este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), a escolha do universo marcário mostrou-se uma das decisões mais pragmáticas.

Decidido o campo de *branding* como área, o **objeto de pesquisa** não poderia ser outro que não uma marca. Até o fim da etapa de pré-TCC, havia uma empresa do ramo alimentício e toda uma base de estudos acerca desse segmento. No entanto, por motivos¹ que poderiam colocar todo o projeto em risco, foi necessário mudar os planos no fim de 2019. Após uma semana intensa de busca e seleção, surgiram duas possibilidades: gastronomia de nicho e mercado *pet* (de animais de estimação) — mais especificamente, canino. Ambos demonstravam adesão à proposta deste trabalho, apresentavam relativa facilidade no acesso a dados e estavam inseridos no mercado local (brasiliense), sendo este um fator decorrente da alta probabilidade de aplicação como um critério indispensável. Então, recorreu-se a motivações puramente pessoais para chegar à decisão final quanto ao objeto e ao **tema**, que levaram à escolha do mercado *pet*, também como uma oportunidade de possibilitar um mundo melhor para os cachorros na escala pertinente à marca escolhida.

Desse modo, a grande proposta era estruturar, baseada em estudos arquetípicos, a plataforma de marca da **Passeio Com Seu Pet**: uma microempresa² brasiliense fundada por Marcia Aranha em janeiro de 2013. Com origens no *dog walking* (passeio com cães), já era entendida operacionalmente — tanto pela criadora como pelos clientes — como uma marca de cuidados gerais para cachorros, porém ainda se apresentava somente como prestadora de

¹ Em resumo: àquela altura, a empresa já demonstrava problemas graves de gestão. A marca já havia sido objeto de pesquisa em outro trabalho acadêmico, de modo que foi possível constatar os riscos a este trabalho, que foram confirmados quando um dos funcionários sinalizou a possibilidade iminente de fechamento do estabelecimento. Daí a necessidade de selecionar outro objeto de pesquisa.

² Conforme os critérios do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) indicados por Silva (2002, p. 63), uma microempresa é categorizada por atuar no ramo de comércio/serviços contando com até nove empregados em seu quadro.

passeios. Foi nesse contexto que surgiu, finalmente, o **problema de pesquisa** deste trabalho: *Como redefinir a identidade de marca da Passeio Com Seu Pet?*

O problema de pesquisa reforçava, desde já, a importância de uma identidade de marca bem definida, clara e reconhecível, principalmente em um segmento crescente como o mercado *pet* brasileiro: o Brasil era o segundo mercado a nível mundial até 2019, com mais de 50 milhões de cachorros na condição de *pets* tratados como filhos. Em 2020, foi ultrapassado pela China, mas ainda se manteve como terceiro maior mercado (CNN BRASIL, 2020)³ apesar de todo o impacto causado pela pandemia da Covid-19 — que explodiu mundialmente naquele ano (VEJA SAÚDE, 2020)⁴. Em resumo, a pandemia até comprometeu a curva geral de crescimento para 2020, mas não impediu que o mercado *pet* se mantivesse aquecido e pudesse retomar gradualmente o eixo de ascensão até os dias de hoje⁵.

Isto posto, surgiu a **primeira justificativa** para esta produção: a identidade de marca da Passeio Com Seu Pet precisava ser redefinida com base na estruturação de sua plataforma, para fundamentar o reposicionamento e a expansão já em curso no nível operacional. Em termos práticos, uma mudança semântica de patamar cuja efetivação exigia a plena ciência da gestão para implementar as bases estruturais necessárias e um trabalho consistente nas esferas de comunicação interna e externa da Passeio: de uma empresa que nasceu como prestadora de serviços de passeio com *pets* para uma marca de multi cuidados com cães.

Apesar da mudança de *status*, seu propósito ainda se manteve envolto no cuidado acima de tudo, e sua materialização enquanto oferta era viabilizada pela promessa de marca: no fundo, a Passeio nasceu e se mantém até hoje como uma cuidadora nata, preocupada com os seus clientes animais (e humanos) e disposta a fazer de tudo para promover bem-estar a eles — algo inegociável e atemporal, em que a promoção do bem-estar e da saúde canina era a grande proposta de valor da marca. Por outro lado, em uma perspectiva simbólica, tal quadro era também uma conjunção de diversos atributos e construtos arquetípicos, de modo que essa correlação implicou na **segunda justificativa** para este TCC: o referencial de arquétipos, com alta relevância e aplicabilidade no universo de *marketing* e de marcas, complementavam e

³ Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/05/11/mercado-bom-para-cachorro-setor-pet-resiste-a-pandemia-da-covid-19/>>. Acesso em: jan. 2021.

⁴ Disponível em: <<https://saude.abril.com.br/medicina/coronavirus-primeiro-caso-brasil/>>. Acesso em: mar. 2020.

⁵ Trata-se de um segmento que já se encontrava aquecido antes do isolamento social imposto pelo vírus, e com a necessidade de estar mais tempo em casa, os tutores naturalmente preocupados passaram a perceber outras necessidades de seus animais e mantiveram os investimentos — com projeção de 6% no faturamento para 2021 (G1 PARANÁ, 2020).

sobretudo embasavam a construção da plataforma e, por extensão, da nova identidade de marca da Passeio Com Seu Pet.

Para simplificar e compilar tais estudos pensando na sua aplicabilidade em uma ambiência de mercado real e específica, optou-se por produzir um *brand book* para a Passeio, em que se constatou uma menor quantidade de referências instrumentais — quando comparadas a obras de *branding*, por exemplo. Foi nesse contexto bivalente que surgiu a **terceira justificativa** deste trabalho: possibilitar um adensamento, ainda que mínimo, dos estudos acerca da relação entre *branding* e *design* e dos *brand books* enquanto material institucional técnico e conceitual, cuja *práxis* possa ser adaptada a situações em que há uma menor complexidade de entendimento. Um documento formal que engloba questões de marca, *marketing*, identidade visual e uma série de elementos padronizados, mas que seja acessível e possa ser aplicado mesmo em contextos em que não haja um especialista nessas áreas. Como se vê, a importância desta pesquisa esteve mais relacionada ao seu potencial genuíno de contribuição teórica e prática para uma realidade social e econômica em específico (SANTAELLA, 2001, pp. 173-174), na qual a Passeio Com Seu Pet foi objeto de análises; e sua incipiente plataforma de marca, o fenômeno em estudo.

Do cruzamento dessas três justificativas, extraiu-se o **objetivo principal** e motivação maior para o desenvolvimento deste TCC: consolidar a plataforma de marca da Passeio a partir da teoria arquetípica aplicada ao universo do *branding* e ao próprio objeto marcário em exame, em que o *brand book* posteriormente produzido seria, acima de tudo, um facilitador para a implementação de tais estudos pelos gestores. Optou-se por “consolidar” a plataforma em vez de “criar”, porque a Passeio já era uma empresa atuante no mercado que apresentava alguns componentes marcários; porém de modo desestruturado, o que impactava negativamente na sua existência e assimilação enquanto marca — vide o Estudo de Caso executado. Com a fragmentação do objetivo geral, surgiram, enfim, os seguintes **objetivos específicos** que buscou-se cumprir neste trabalho:

- Verificar raízes arquetípicas presentes na Passeio e estabelecê-las como alicerce para todas as construções referentes à nova marca sugerida, integrando o potencial de seu arquétipo central aos arquétipos subjacentes em cada dimensão da empresa.
- Estudar a questão da persona de marca e personificação da Passeio com base na figura de Marcia, aproveitando sua imagem como fundadora e grande representante para

reforçar a essência e a identidade da marca, porém instituindo uma diferença mínima entre ela e sua respectiva proprietária.

- Explorar os componentes marcários perceptíveis para definir a nova identidade de marca da Passeio, que estivesse alinhada ao seu reposicionamento e à sua expansão já perceptíveis no nível operacional, a fim de gerar identificação, reconhecimento, assimilação e credibilização pelos públicos interno e externo.
- Unificar, compilar e simplificar, por meio do *brand book*, a identidade de marca da Passeio para o devido uso nos meios *online* e *offline*, tornando acessíveis os estudos feitos para os públicos de interesse e, por conseguinte, atribuindo uma imagem notadamente institucional e profissionalizada diante do mercado.

Para atingir os objetivos propostos, dividiu-se este trabalho nas seguintes seções:

- Introdução: escolha da área de pesquisa, do objeto e do respectivo tema; definição do problema de pesquisa; esclarecimento das justificativas para a execução do trabalho; apresentação do objetivo principal e dos objetivos específicos.
- Metodologia: definição do perfil de pesquisa; apresentação panorâmica das áreas de referência bibliográfica; definição dos métodos e instrumentos utilizados para a coleta de dados; resumo das etapas de pesquisa e descrição de seus objetivos.
- Referencial teórico: revisão das quatro grandes áreas de pesquisa e de suas respectivas bases teóricas para posterior aplicação no Estudo de Caso; breve análise documental de produtos similares como referências para o *brand book* da Passeio.
- Estudo de Caso: exame aprofundado dos resultados das entrevistas com os gestores e clientes; registro de percepções, *insights*, padrões e destaques nas respostas; análise de dados e informações com aplicação de teorias e conceitos na marca em estudo — antes e depois da nova identidade proposta.
- Conclusão: compilado da plataforma e da identidade de marca da Passeio; tendências do mercado *pet*; legado da pesquisa; explanação sobre a aplicabilidade do *brand book*.
- Resumo executivo do *brand book* produzido para a Passeio: síntese das definições acerca de formatos, objetivos, apelos, conteúdos etc.; com execução do produto em documento à parte e inserção de uma prévia do mesmo no Apêndice T.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa teve caráter exploratório e descritivo desde sua pré-concepção, com o levantamento bibliográfico (GIL, 2002, pp. 59-61) de produções referentes a *branding*, *marketing*, marcas, arquétipos e seu uso em contextos de venda, *design* e *brand books*. Por meio de tal revisão, constatou-se uma vastidão de contribuições referentes às cinco primeiras áreas, em contraste com um baixo número de referências que versavam específica e instrumentalmente sobre *brand books*. É dessa lacuna que surge o *brand book* como um produto resultante da necessidade de estudos em *branding* adaptando a rigidez metodológica do *design*. Assim, vale reforçar o ímpeto contributivo deste trabalho para o universo de obras com esse apelo (CAMEIRA, 2016; MAZZAROLO, 2013; PETCO FOUNDATION, 2016; PETRELLI, 2018; SILVA & SOUZA, 2015; WHEELER, 2019; WWF, 2013).

Um outro levantamento bibliográfico em paralelo compreendeu obras acadêmicas, matérias jornalísticas e pesquisas do mercado *pet*, que, além de terem fornecido dados secundários (MALHOTRA, 2017, p. 36), mostraram-se essenciais à construção deste trabalho por tematizar a relação entre homem e cão. Assim, pôde-se discorrer sobre a origem dessa relação até a consolidação do mercado *pet* e de *dog walkers* nos dias atuais, com o apoio pesquisas de comportamento do consumidor e tendências do segmento para os próximos anos (ANDREIS, 2016; ELIZEIRE, 2013; ESTADÃO CONTEÚDO, 2019; FORBES, 2019; MINDMINERS, 2018). Também foram exploradas as leituras acerca de simbolismos e mitologias da espécie canina em nossa sociedade (GIUMELLI & SANTOS, 2016; LOPES & SILVA, 2012; SOUZA, 2008), corroborando com a fundamentação arquetípica para a plataforma de marca da Passeio Com Seu Pet.

Após a revisão e o cruzamento de tais leituras no Referencial Teórico com a extração dos conceitos imprescindíveis para o desenvolvimento deste trabalho, a etapa seguinte deu início ao Estudo de Caso com uma série de entrevistas em profundidade que, segundo Malhotra (2017, p. 121), são uma abordagem adequada a pesquisas qualitativas e exploratórias como esta, pois permitem a “[...] revelação de motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico”. Dado que seu objetivo é explorar uma problemática específica em determinado horizonte temporal e geográfico, com o intuito de obter dados para maior compreensão do contexto, torna-se uma abordagem “[...] significativa em qualquer situação em que o pesquisador não dispõe de entendimento suficiente para prosseguir com o projeto de pesquisa” (MALHOTRA, 2017, p. 60). A partir daí, entendeu-se que cada uma das três etapas

do Estudo de Caso era um requisito obrigatório para a verdadeira compreensão dos fenômenos marcários e de comunicação referentes à Passeio Com Seu Pet: o conjunto dessas pesquisas de campo possibilitou extrair as percepções variadas das pessoas imersas nessa realidade de consumo e, portanto, viabilizou esta produção como um todo.

Dando início à pesquisa de campo, a primeira etapa foi uma entrevista executada no dia 14 de dezembro de 2019 com os proprietários da Passeio (Marcia e Thiago, seu namorado) e o auxílio de Celson Junior (responsável pela documentação das falas), que teve como objetivo estabelecer um mapeamento geral sobre marca e empresa a partir do entendimento de seus gestores: desde a origem e a estrutura organizacional até o portfólio de ofertas e o panorama geral dos clientes, além de eventuais *insights* de mercado e identidade marcária. A entrevista, com duração média de duas horas, ocorreu por meio de um questionário de formato semiestruturado e aberto com seis questões iniciais de livre resposta (MALHOTRA, 2017, p. 248), em que a adaptação do ritmo e a inserção de novos comentários ou perguntas ocorreu conforme as respostas dos entrevistados (Ibidem, p. 121). O documento, nomeado Entrevista 1, está disponível integralmente no Apêndice A, e a análise de seu conteúdo consta na seção do Estudo de Caso a partir do tópico 4.1.

A segunda etapa da pesquisa de campo traria, a priori, grupos focais com os clientes da Passeio, planejados para janeiro e fevereiro de 2020. Tal abordagem havia sido selecionada devido ao sinergismo de informações pelo estímulo coletivo e a relação vantajosa entre velocidade e tempo de execução diante de um grupo de entrevistados (MALHOTRA, 2017, p. 118). Em um cenário ideal, e levando em conta a média de 20 clientes fixos da Passeio⁶, far-se-iam três grupos com pelo menos cinco clientes em cada, organizados por um fator geográfico e logístico. Devido à baixa adesão, houve uma nova tentativa de organizar ao menos um grupo focal, porém impossibilitada pela falta de quórum. Por conseguinte, optou-se novamente pelas entrevistas em profundidade — apostando em seu potencial para oferecer respostas mais aprofundadas que os grupos focais, devido à ausência de pressão social interna e o contato mais direto entre entrevistador e entrevistado (Ibidem, p. 123). O propósito era entender aspectos diversos da percepção dos clientes sobre a Passeio Com Seu Pet, também por meio de questionário semiestruturado, aberto (MALHOTRA, 2017, p. 248) e elaborado a partir da

⁶ A informação foi cedida por Marcia na primeira entrevista em profundidade. Na segunda etapa, após a solicitação dos contatos da base de clientes, a amostra foi reduzida a 18 possíveis participantes.

técnica de *laddering* (Ibidem, p. 122)⁷. Essas entrevistas ocorreram entre março e abril de 2020, em que os respondentes foram submetidos a um total de 13 perguntas para cada um dos 16 entrevistados, com um total de 208 respostas.

O objetivo dessa série de entrevistas, além de extrair possíveis dados sobre o mercado *pet* e de *dog walkers* em Brasília, era analisar a visão dos consumidores em relação à Passeio Com Seu Pet e seu projeto de expansão já em andamento, com foco nos seguintes aspectos: visão pessoal do segmento *pet* em Brasília e avaliação quanto à profissão de passeador; entendimento dos valores primordiais da marca, de seu portfólio (relacionado ao reposicionamento) e de significados do nome; avaliação da comunicação; sondagem da representatividade de Marcia para a marca em termos de personificação; a relação entre Passeio e cliente — início, manutenção (fidelidade e lealdade) e potencial prospecção —; e possíveis melhorias.

Executadas em diferentes meios conforme a necessidade ou preferência de cada cliente, as entrevistas tiveram duração média de 30 minutos, e suas transcrições estão disponíveis integral e sucessivamente na seção do Apêndice C ao Apêndice R. Sua análise pormenorizada está na seção do Estudo de Caso a partir do tópico 4.2; e, a seguir, estão os índices sociodemográficos e psicográficos, dados estruturais e detalhes contextuais da série.

Em relação à amostra, 18 clientes ao total foram abordados via WhatsApp a partir de março de 2020, em que o contato inicial se deu com a apresentação pessoal e do projeto e o convite à participação com os detalhes estruturais, para a qual o aceite seria recompensado com um prêmio sugerido por Marcia — tratava-se de um vale-banho, não mencionado aos clientes no momento do primeiro contato. Dentre os 18 clientes convidados, a taxa de aceite foi de 100%. No entanto, houve duas desistências, resultando em 16 respondentes. Assim, a taxa de respostas ficou em 88,89% (16/18), contra 11,11% de desistências (2/18). A seguir, a Figura 1 e a Figura 2 ilustram, respectivamente, a abordagem no WhatsApp pessoal de cada consumidor e as estatísticas apresentadas:

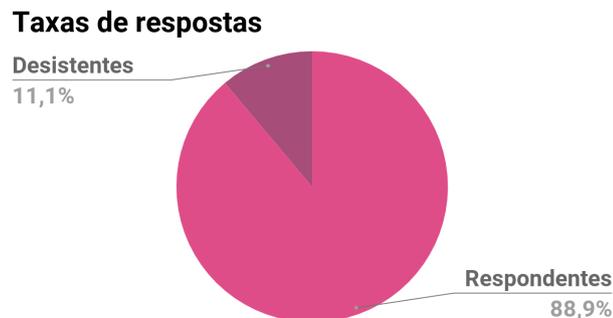
⁷ Conforme explica o autor, o *laddering* (encadeamento) formata a entrevista a partir de uma rede de significados relacionados a motivos psicológicos e emocionais mais profundos, que influenciam decisões de compra. No questionário utilizado, as perguntas partiam de uma escala macro (mercado e aspectos gerais da Passeio) até questões mais profundas e essencialmente subjetivas, como a representatividade de Marcia para a marca e relação desta com seus clientes mais leais.

Figura 1: Abordagem inicial com clientes da Passeio pelo WhatsApp.



Fonte: Autoria própria.

Figura 2: Gráfico com taxas de respostas das entrevistas em profundidade com clientes da Passeio.



Fonte: Autoria própria.

Quanto aos aspectos sociodemográficos e psicográficos, o cenário era o seguinte:

- 37 cães aos cuidados da Passeio Com Seu Pet, com média de 2,05 por cliente.
- 15 mulheres e três homens, sendo um público majoritariamente feminino: um dado correspondente à indicação de Marcia durante a Entrevista 1.
- 11 clientes na faixa dos 18 a 35 anos; dois clientes na faixa entre 36 e 49 anos; e cinco clientes com idade a partir de 50 anos (todas mulheres). Apesar de Marcia ter informado que sua maior base de clientes era composta de idosas, os dados refletiam que seu público, na realidade, era jovem e tinha idade média inferior a 35 anos.
- De modo geral, os clientes apresentavam bom grau de instrução e escrita, com a maioria ainda atuante profissionalmente e tendo, no mínimo, o ensino superior completo. A

ocupação durante todo o dia e a conseqüente falta de tempo foram elencadas como um dos principais fatores para a contratação da Passeio.

- Geograficamente, a base de clientes da marca em geral residia em regiões de médio e poder aquisitivo de Brasília, com a maioria dos clientes localizada no Guar4 (11/18). Os demais estavam distribuídos entre Sudoeste, 4guas Claras e Plano Piloto. O dado corrobora com a informação do Correio Braziliense (2019)⁸ em relação aos maiores faturamentos do pa4s serem brasilienses, reforçando o potencial econ4mico da capital no segmento *pet*.

Quanto a formatos e meios:

- Somente a primeira entrevista deu-se no formato presencial, com duraç4o aproximada de uma hora, devido 4a pandemia da Covid-19 que tinha iniciado naquele per4odo — um fator ambiental que resultou em isolamento social e quarentena como medidas protetivas⁹. Para a devida execuç4o do formato, havia um termo de confidencialidade, que acabou sendo entregue somente ao primeiro cliente. Embora os demais n4o o tenham recebido, foram igualmente informados a respeito do documento, que consta no Ap4ndice B deste projeto.
- Como plano B, tr4s clientes aceitaram o convite para uma videoconfer4ncia, em que as entrevistas duraram entre 30 e 40 minutos. No geral, as videochamadas foram mais objetivas que a abordagem presencial, por4m seu rendimento foi similar em termos de quantidade e qualidade de informaç4es. Ademais, tanto no formato presencial como nas videochamadas, solicitou-se a autorizaç4o pr4via aos clientes para gravaç4o em 4udio de cada entrevista — com aceite de todos os quatro. O arquivo, essencial 4a fidedignidade das falas, auxiliou na transcriç4o j4 editada de todo conte4do, respeitando a norma culta e preservando o sentido das informaç4es fornecidas (MALHOTRA, 2017, pp. 132-133).
- Os 12 demais clientes optaram pelo pr4prio WhatsApp como meio, sendo que dois responderam via 4udio, e dez o fizeram via texto. Como esperado, tal abordagem se mostrou a mais fria e objetiva de todas, com maior n4mero de entraves — e resoluç4o n4o possibilitada em todos os casos. Houve situaç4es em que foi necess4rio mais de um lembrete solicitando as respostas, al4m de cen4rios de eventual incapacidade ou at4

⁸ Dispon4vel em:

<https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2019/10/14/interna_cidadesdf,797289/mercado-de-produtos-e-servicos-para-pets-movimenta-economia-do-df.shtml>. Acesso em: dez. 2019.

⁹ Dispon4vel em: <<https://jornaldebrasil.com.br/cidades/informe-sobre-o-coronavirus-no-distrito-federal-dia-20-de-marco-as-19h/>>. Acesso em: abr. 2020.

certo desinteresse em responder — situações alertadas por Malhotra (Ibidem, p. 70) em pesquisas com uso de questionário. No fim das contas, os áudios resultaram em respostas mais fluidas, com algumas notáveis e gratas exceções no formato textual a despeito de sua frieza quase absoluta.

A terceira e última etapa da pesquisa de campo se fez necessária por conta da pandemia da Covid-19, que também impactou no planejamento pessoal para este trabalho. Após quase um ano de afastamento, era preciso entender o comportamento da Passeio Com Seu Pet durante o período de isolamento social e demais medidas restritivas — vigentes até a finalização deste projeto, em junho de 2021. Assim, aplicou-se um novo questionário aberto no dia 31 de janeiro de 2021 para Marcia e Thiago: o objetivo era extrair *insights* e dados sobre a marca e a respectiva fidelidade dos clientes, com base na necessidade de manter os serviços mesmo em anos extremos como 2020 e 2021. Com nove perguntas de livre resposta (MALHOTRA, 2017, p. 248) e uma duração média de duas horas, a discussão possibilitou contextualizar as novidades e adaptações durante 2020, mapear as prioridades para 2021 e visualizar o estágio atual de crescimento para a adequação deste memorial e do *brand book*. Denominada Entrevista 3, também foi examinada em detalhes na seção do Estudo de Caso a partir do tópico 4.3 e está disponível integralmente no Apêndice S.

Além de tais considerações acerca do ambiente externo à Passeio Com Seu Pet, uma outra avaliação fundamental dizia respeito a manuais de identidade visual e *brand books* de segmentos variados: desde grandes nomes mundiais além do escopo de mercado da Passeio (ANIMAL PLANET, 2008; GNT, 2011; UNICEF, 2008; WWF, 2013) até referências mais próximas em termos de abrangência e apelo (ARTWORK STUDIO, 2017; SILVA, 2017; PETCO FOUNDATION, 2016), o estudo tinha o objetivo de identificar as características-padrão e os elementos essenciais de um *brand book*, a fim de poder adaptar o conteúdo produzido e a prerrogativa central de identidade de marca na forma de uma solução estratégica simplificada com maior chance de aplicabilidade.

Por fim, após a finalização do Referencial Teórico, do Estudo de Caso e da Conclusão com todas as construções marcárias referentes ao objeto de pesquisa e o entendimento geral do *brand book* adaptado às características e necessidades da marca, teve início a execução do produto referente à Passeio Com Seu Pet em documento à parte, cuja prévia do resultado constou no Apêndice T.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 SERES HUMANOS E CACHORROS: DAS ORIGENS DA RELAÇÃO A UM CONTEXTO DE MERCADO CRESCENTE

Embora seja datada em milhares de anos, não há consenso absoluto quanto à origem do cão doméstico e sua relação com os seres humanos: de seleção artificial pelo homem à ancestralidade comum entre cães e lobos, a vivência compartilhada entre as espécies não apresenta, ainda, denominador comum quanto a seu início. Entende-se que tal convivência era mutuamente benéfica e levou à inserção gradual dos *Canis lupus familiaris* (nome científico da espécie canina) nos lares, na sociedade e nas famílias humanas (LOPES & SILVA, 2012).

De uma condição funcional à plena integração ao núcleo familiar, os cães passaram por uma notável evolução em termos de representatividade e “[...] assumiram um papel importante na evolução humana, seja executando tarefas, como até hoje o fazem, seja ocupando espaço entre as famílias humanas” (Ibidem, p. 184). Assim, os benefícios dessa relação vão além da sensibilidade, confiabilidade e potencialidade fisiológica dos cachorros; sendo também emocionais, físicos e psíquicos: são animais que elevam a qualidade de vida dos donos, proporcionam momentos de felicidade e reduzem a sensação de solidão (COSTA, 2006 apud GIUMELLI & SANTOS, 2016).

A própria questão linguística do termo *dono* está em revisão, sendo esta uma palavra em desuso pelo sentido restrito de posse e propriedade: hoje, utiliza-se o vocábulo *tutor* para reforçar uma relação de proteção e cuidado entre sujeitos, superando a antiga ideia de objetificação total dos animais (GIUMELLI & SANTOS, 2016). Moraes e Mello (2017) corroboram com a ideia ao argumentar que, para “sentir” o animal, é necessário que o tiremos da condição de objeto. Assim, conquanto o processo de domesticação dos cães fosse originalmente sinônimo de objetificação para a espécie, é preciso destacar que foi o canal para a sua efetiva inserção no âmbito familiar:

Ao ser domesticado, o animal passa a interagir de forma diferente com o humano, sendo incorporado como membro da família. Se analisarmos a atual constituição dos lares, verificamos o aumento de famílias que adotam seres de outras espécies, como gatos, cachorros, entre outros. (DELARISSA, 2003 apud MORAES & MELLO, 2017, p. 2)

Seguindo o debate de sujeito e objeto, acrescenta-se que o aumento no número de cachorros nos lares também é fruto de ressignificações na simbologia do cão durante a história. Tendo sido um animal essencialmente utilitário desde as primeiras civilizações, passou por

status totêmico e sábio com poderes de cura — ligado ao desenvolvimento espiritual — a figuras de força e poder em diversas sociedades, como a egípcia.

Diante disso, sua representação nos permite uma releitura autocrítica quanto a virtudes e comportamentos entendidos como humanos a priori, como pureza¹⁰, nobreza e responsabilidade. Mas aspectos como fidelidade, companhia e proteção seguem sendo características básicas e justificando tamanha popularidade dos cães na condição de animais domésticos (SOUZA, 2008), pelos quais seus tutores tendem a nutrir um amor incondicional equiparado ao familiar, em uma relação humanizada na qual os cães são tratados como filhos (ANDREIS, 2016; GIUMELLI & SANTOS, 2016) e se veem dependentes dos cuidados de seus tutores ainda que em uma condição de sujeitos (MORAES & MELLO, 2017).

Essa prática de humanização, por sua vez, implica em uma ambiência de consumo em que os tutores dificilmente hesitam em destinar investimentos consideráveis para o cuidado com seus *pets*, de maneira que tal comportamento estimula a expansão das ofertas em forma de produtos e serviços (ELIZEIRE, 2013). Porém, apesar de manter o mercado aquecido, tamanho envolvimento emocional dos tutores gera uma certa saturação de opções tradicionais — como *pet shops* e clínicas veterinárias —, que se reflete na procura por soluções mais “inovadoras”, como hotéis e cuidadores profissionais.

Em geral, esse perfil de consumidores demanda ofertas mais focadas e, naturalmente, de maior valor, que priorizem o bem-estar e a saúde de seus animais: assim, mesmo em situações financeiras limitantes, o tutor “[...] prefere cortar outros custos como viagens de finais de semana ou jantares em restaurantes mais caros, ao invés de cortar os mimos e cuidados com o seu amigo” (ZOETIS, 2019)¹¹, fazendo com que o mercado *pet* cresça exponencialmente a cada ano.

Inclusive o Brasil, que ocupava o terceiro lugar mundial em relevância e tamanho da população *pet* em 2020 e vem se apresentando cada vez mais como uma força a nível internacional (FORBES, 2019)¹²: contando com a presença de grandes marcas nacionais como Cobasi, Petz e Petlove, o mercado *pet* brasileiro tende a seguir a tendência de estabilidade e

¹⁰ Conforme explanação na subseção de arquétipos deste referencial, a pureza era uma característica marcante que enquadrava os cachorros em um dos arquétipos presentes no contexto da Passeio: o Inocente (MARK & PEARSON, 2003, pp. 63-78).

¹¹ Disponível em: <<https://www.zoetis.com.br/prevencaoacaesegatos/posts/o-que-esperar-do-mercado-pet-em-2020.aspx>>. Acesso em: fev. 2020.

¹² Disponível em: <<https://forbes.com.br/negocios/2019/04/conheca-principais-players-do-mercado-pet-brasileiro/>>. Acesso em: abr. 2020.

crescimento mesmo em momentos de retração econômica, conforme demonstrado pelos resultados durante a pandemia da Covid-19 (CNN BRASIL, 2020)¹³.

Além de grandes redes atuantes em todo o país, o segmento também vem ganhando consistência e projeção com os pequenos negócios (FORBES, 2019, op. cit.), categoria em que se enquadrava a Passeio Com Seu Pet: uma empresa fundada em Brasília, que opera em uma região com cerca de 1,1% da população *pet* brasileira — em média, 650 mil cães de estimação —, sendo uma localidade promissora para o segmento por abrigar “[...] moradores de renda média-alta e bom acesso à informação” (CORREIO BRAZILIENSE, 2019)¹⁴.

Esse público demanda produtos e serviços de boa qualidade, conhecimento de mercado, empreendedorismo e profissionais gabaritados. Tais atributos eram oferecidos pela Passeio e percebidos por seus clientes fidelizados, porém faltava à empresa uma identidade de marca consolidada para apresentar-se oficialmente como uma instituição credível e confiável em um mercado crescente e embasar seus planos de expansão já no curto prazo. Daí a necessidade de recorrer a conceitos fundamentais de *branding* e *marketing* para estruturar a plataforma de marca da Passeio Com Seu Pet, e o panorama teórico de tal estudo foi desenvolvido na seção a seguir.

3.2 **BRANDING E MARKETING: A BASE TEÓRICA**

Conquanto *branding* seja uma área com escopo delimitado e específico, é relacionada intrinsecamente com *marketing*. Wheeler (2019, p. 9) traz um quadro comparativo simples entre os campos: se o *marketing* é sobre como fazer, curto prazo, contexto micro, definir táticas, o motivo para a primeira compra, gerar reações e fazer (em essência); o *branding* é, respectivamente, sobre o porquê, longo prazo, contexto macro, definir a trajetória, o motivo para comprar, gerar fidelização e ser (em essência). De todo modo, ambos apresentam diversos autores de renome no Brasil e no mundo, os quais costumam tratar as duas áreas em conjunção em suas obras.

Algumas delas, como a de Kevin Keller e Philip Kotler (2012) e a de David Aaker (2014) são elementares e recorrentes em trabalhos acadêmicos como este por seu nível de

¹³Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/05/11/mercado-bom-para-cachorro-setor-pet-resiste-a-pandemia-da-covid-19>>. Acesso em: jan. 2021.

¹⁴ Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2019/10/14/interna_cidadesdf,797289/mercado-de-produtos-e-servicos-para-pets-movimenta-economia-do-df.shtml>. Acesso em: dez. 2019.

especialização e representatividade em gestão de marcas, de *marketing* e suas múltiplas dimensões. Outros nomes, como Al Ries e Jack Trout (2009) e Tim Calkins e Alice Tybout (2017), estiveram contribuindo para a construção deste trabalho com toda a riqueza de teorias referentes a *branding* e suas múltiplas interfaces¹⁵. Dentre elas, a que se fundamenta com o *design* também foi explorada (CAMEIRA, 2016; SILVA, 2002; STRUNCK, 2001; WHEELER, 2019), e sua contribuição para a identidade de marcas será detalhada na última seção deste Referencial (tópico 3.4).

No tocante ao *marketing*, a American Marketing Association (AMA) o define como uma atividade e um conjunto de conhecimentos e processos pelos quais é possível “criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo” (AMA apud KELLER & KOTLER, 2012). Não raro, é utilizado em um sentido de gestão para atuar nos mercados-alvo e lidar devidamente com os respectivos consumidores, por meio de iniciativas minuciosamente planejadas para a entrega de valor em determinados contextos de comunicação e consumo.

Em face disso, recorreu-se à aplicação do *marketing* em nível de planejamento para dar conta de dimensões adjacentes nesta produção envolvendo os desejos dos gestores da Passeio Com Seu Pet, em que o escopo do trabalho ultrapassava a esfera das questões marcárias em si. Assim, foi estabelecida uma base geral de planejamento, porém adaptada à proposta principal em *branding*. Embora não tenha sido desenvolvido um plano de *marketing* e de comunicação na sua integralidade, alguns de seus elementos fundamentais foram contextualizados durante o Estudo de Caso, como objetivos, metas, táticas, estratégias, horizontes de tempo e análise situacional externa e interna (KELLER & KOTLER, 2012, p. 10), com ênfase nos fatores sociodemográficos e psicográficos relacionados ao âmbito de consumo da Passeio, no mercado *pet* brasileiro e brasiliense.

Para fundamentar a análise de ambiente, utilizou-se a matriz de SWOT (ou matriz FOFA), sendo esta uma ferramenta que “[...] captura as principais forças e fraquezas da empresa, bem como descreve as oportunidades e ameaças que se apresentam” (Ibidem, p. 63), possibilitando um exame panorâmico acerca da marca. No âmbito interno, outro referencial de Keller e Kotler (2012) utilizado foi a gestão do relacionamento com o cliente (CRM, do inglês

¹⁵ Kotler, Keller e Aaker fornecem teorizações tradicionais já consolidadas na área de *branding*, explicando seus processos mais elementares e universais em termos de gestão e identidade marcária. Al Ries e Trout são grandes referências a respeito de posicionamento, ao passo que Calkins e Tybout complementam a gama de *experts* com uma revisão atualizada de diversos autores da área.

Customer Relationship Management), que aborda um “[...] gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os ‘pontos de contato’ com ele, a fim de maximizar sua fidelidade” (Ibidem, p. 739), pois este é um ferramental com grande margem de aplicabilidade para as práticas de gestão e promoção interna da empresa.

Ainda sobre a promoção, o *marketing* boca a boca (Ibidem, p. 514) teve uma força constatada na base fidelizada e, considerando a eficácia de sua comunicação pessoa-pessoa “[...] que se refere aos méritos ou às experiências de compra ou uso de bens ou serviços” (Ibidem, p. 514), demonstrou-se um pilar no *mix* de comunicação de *marketing* da Passeio junto à sua mídia publicitária *offline* — impressos e uniformes, por exemplo — e aos seus canais digitais — Instagram, WhatsApp e Facebook — enquanto pontos de comunicação integrada da marca (AAKER, 2014, pp. 101-110; KELLER & KOTLER, 2012, pp. 511-540).

Os canais digitais, por sua vez, foram abordados com certa prioridade no Estudo de Caso por serem ferramentas decisivas na construção de marca; uma vez que, segundo Aaker (2014, p. 110), as mídias sociais geram engajamento, possibilitam abordagens de conteúdo ricas e aprofundadas além de ofertas — que apresentam maior nível de confiança se comparadas a mídias tradicionais — e auxiliam na segmentação. Desse modo, ampliam e apoiam a oferta, tornando a mais compreensível e credível; facilitam o processo de busca de informações e a tomada de decisão do cliente potencial; e ensejam conexões mais palpáveis mediante a possibilidade de diálogo com o usuário (Ibidem, pp. 101-110), sobretudo quando imbuídas de um viés humanizado que atribui uma “alma” à empresa e a torna viva por meio da marca (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2017, n.p.).

Como apontou Aaker (2014, p. 107), o trabalho consistente de comunicação em ambiente digital é uma “[...] excelente forma de amplificar outras iniciativas de construção de marca; ele reforça e torna mais eficientes todos os elementos dos programas de construção de marca”. Nesse âmbito, a Passeio demonstrava uma boa performance de maneira que necessitava apenas de ajustes pontuais na programação e de identidade, além de aprofundamentos em *marketing* digital a fim de aproveitar a capacidade de prospecção das redes sociais para o fortalecimento da marca, com base em boas práticas de conteúdo e relacionamento (RESULTADOS DIGITAIS, 2018)¹⁶.

¹⁶ Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/estrategias-de-marketing-digital-para-pet-shops-e-clinicas-veterinarias/>>. Acesso em: mar. 2021.

Para tanto, foram contextualizadas e explicadas no Estudo de Caso algumas práticas como o uso de anúncios patrocinados (Ibidem), ranqueamento de busca (MUNDO DO MARKETING, 2017)¹⁷ e a criação de um funil efetivo de conversão (PETIX, 2017)¹⁸; em um conjunto que visava aumentar a autoridade e presença digital da Passeio (REVISTA NEGÓCIOS PET, 2017)¹⁹ para auxiliar nos planos de expansão da empresa e, acima de tudo, fortalecer sua imagem enquanto marca referência no cenário *pet* de Brasília.

Retomando o eixo central deste trabalho, em relação às definições de marca, optou-se pela visão de que, tecnicamente, uma marca é um bem ou uma instância agregadora e significante, cujos elementos e dimensões diferenciam seus produtos de outros similares que atendam às mesmas necessidades; tanto em um sentido funcional, racional e tangível quanto em questões emocionais, simbólicas e intangíveis (KELLER & KOTLER, 2012, p. 258).

Com base nisso, e pensando nos reflexos da marca para o contexto organizacional da Passeio, depreende-se que uma marca demonstra seu valor tanto por questões operacionais — como organização e contabilidade de ofertas — como pela proteção jurídica dos recursos e aspectos exclusivos do produto que identifica: desde o nome até seus processos, “esses direitos de propriedade intelectual asseguram que a empresa invista na marca com segurança e tire proveito dos benefícios desse valioso ativo” (KELLER & KOTLER, 2012, p. 258).

Dessa maneira, toda marca identifica um fabricante — permitindo associações de desempenho, diferenciação e responsabilidade — e uma experiência de consumo, atribuindo credibilidade e simplificando a decisão de compra ao reduzir os riscos de frustração de seus consumidores, podendo estabelecer uma conexão com eles (Ibidem, p. 258): na forma de um veículo para a confiabilidade, a marca revela também o seu valor sob o estatuto de ativo estratégico no contexto da empresa (AAKER, 2014), sinalizando qualidade e inspirando a confiança e fidelidade da clientela .

Essa fidelidade, por sua vez, proporciona segurança de demanda, dificulta a entrada de concorrentes no mesmo mercado e fomenta a possibilidade de estipular preços mais elevados para as ofertas da empresa (KELLER & KOTLER, 2012, p. 258). Em virtude disso, apesar de

¹⁷ Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/noticias-corporativas/conteudo/143548/marketing-digital-para-pet-shop-passo-a-passo>>. Acesso em: mar. 2021.

¹⁸ Disponível em: <<http://blog.petix.com.br/saiba-como-aumentar-visibilidade-do-seu-pet-shop-usando-o-instagram/>>. Acesso em: mar. 2021.

¹⁹ Disponível em: <<https://revistanegociospet.com.br/mkt-veterinario/o-marketing-digital-e-o-instagram/>>. Acesso em: mar. 2021.

ainda haver a chance de reproduções ou imitações da concorrência, um gerenciamento sólido e contínuo da marca gera entraves por formar impressões duradouras na mente das pessoas pela conjunção exclusiva de fatores tangíveis e intangíveis presentes na experiência de consumo gerada (Ibidem).

No fim das contas, a construção e gestão de marcas (*branding*) configura-se como um meio poderoso de garantir vantagem competitiva através da marca como um bem (Ibidem), um ativo estratégico multidimensional (AAKER, 2014, p. 34) e um conceito com propriedades e associações exclusivas (CALKINS & TYBOUT, 2017, pp. 20-23); de maneira que tais definições foram aplicadas em momentos oportunos no Estudo de Caso da Passeio. Em última análise, uma marca é “algo que se instala na mente dos consumidores. Trata-se de uma entidade perceptiva que tem origem na realidade, mas reflete as percepções e talvez até as idiossincrasias dos consumidores” (KELLER & KOTLER, 2012, p. 259).

Nesse processo, *branding* é nada menos que um processo para atribuir a bens de consumo todo o poder e a exclusividade de uma marca. Como lembrou Kotler, citado por Calkins e Tybout (2017) em página indeterminada, o processo de *branding* pode ser resumido em uma promessa aos clientes de uma experiência e um desempenho satisfatórios e únicos, em que “a marca passa a ser a inteira plataforma para o planejamento, o projeto e a entrega de valor superior aos clientes que a empresa visará.”

Assim, torna-se aplicável em qualquer esfera de consumo — de produtos e serviços a pessoas e ideias —, pois diz respeito sobretudo a “criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre os produtos de modo a tornar sua tomada de decisão mais clara e, nesse processo, gerar valor à empresa” (KELLER & KOTLER, 2012, p. 259), através de diferenças significativas e superiores entre as marcas de uma mesma categoria de produto.

Antes de tal definição já com uma configuração contemporânea, Keller e Kotler (Ibidem, p. 258) apresentaram resumidamente o quadro evolutivo e a história do *branding*:

O branding existe há séculos como meio de distinguir os produtos de um fabricante dos de outro. Os sinais mais antigos de *branding* na Europa eram as exigências das associações medievais de que os artesãos colocassem marcas em seus produtos para protegerem a si mesmos e aos consumidores contra produtos de qualidade inferior. Nas belas-artes, o *branding* teve início quando os artistas passaram a assinar suas obras. Hoje em dia, as marcas representam diversos papéis importantes que melhoram a vida dos consumidores e incrementam o valor financeiro das empresas. (KELLER & KOTLER, 2012, p. 258)

Sendo assim, o *branding* – enquanto processo, estudo, construção e gestão de marcas – gerencia toda e qualquer unidade relativa ao desenvolvimento e medição destas, alinhando os componentes fundamentais de sua plataforma a uma identidade clara materializada em produtos e serviços (KELLER & KOTLER, 2012, p. 259). Desse modo, atribui consistência e originalidade, conectando empresa e cliente por meio de uma proposta de valor clara e segmentada, que agrega benefícios funcionais e emocionais (AAKER, 2014, p. 28).

É pelo emprego de tais elementos que as marcas não somente geram uma percepção de qualidade e procedência, mas sobretudo estabelecem uma relação humanizada e personificada com o consumidor em nível profundo; emulando uma relação pessoa-pessoa que vai além do consumo e adentra em campos simbólicos, em que as marcas "codificam e engendram os significados que sustentam a nossa cultura de consumo" (CALKINS & TYBOUT, 2017, p. 63). Assim, toda marca carrega em sua plataforma uma cultura, atributos, significados e demais componentes que a tornam distinta de todas as outras, facilitam a escolha do consumidor e ensejam sua fidelidade e lealdade; em um conjunto que alicerça seu *brand equity*, o qual representa o valor de uma marca atribuído a bens e serviços, que "pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade gerada pela marca" (KELLER & KOTLER, 2012, p. 260).

No caso das abordagens baseadas no consumidor, a análise é feita com base na premissa de que "o poder de uma marca está naquilo que os clientes veem, leem, escutam, aprendem, pensam e sentem sobre ela ao longo do tempo" (Ibidem, p. 260). Dessa maneira, o *brand equity* baseado no cliente diz respeito ao efeito de diferenciação que o conhecimento de uma marca exerce sobre a resposta do consumidor a tudo o que ela comunica e representa, em que o resultado buscado deve ser positivo, isto é, gerar reações favoráveis "a um produto e à forma como ele é divulgado quando a marca é identificada" (Ibidem, p. 260), com base nos seguintes princípios apontados por Keller e Kotler:

- Se não há diferenças nas respostas do consumidor, a marca torna-se algo genérico e indiferenciado (uma *commodity*), um cenário em que a concorrência provavelmente se baseará em preços como argumento competitivo prioritário (Ibidem, p. 260).
- O somatório de diferenças na resposta é resultante daquilo que o consumidor conhece, pensa, sente, enxerga, experimenta e acredita em relação à marca. Por conta disso, "as

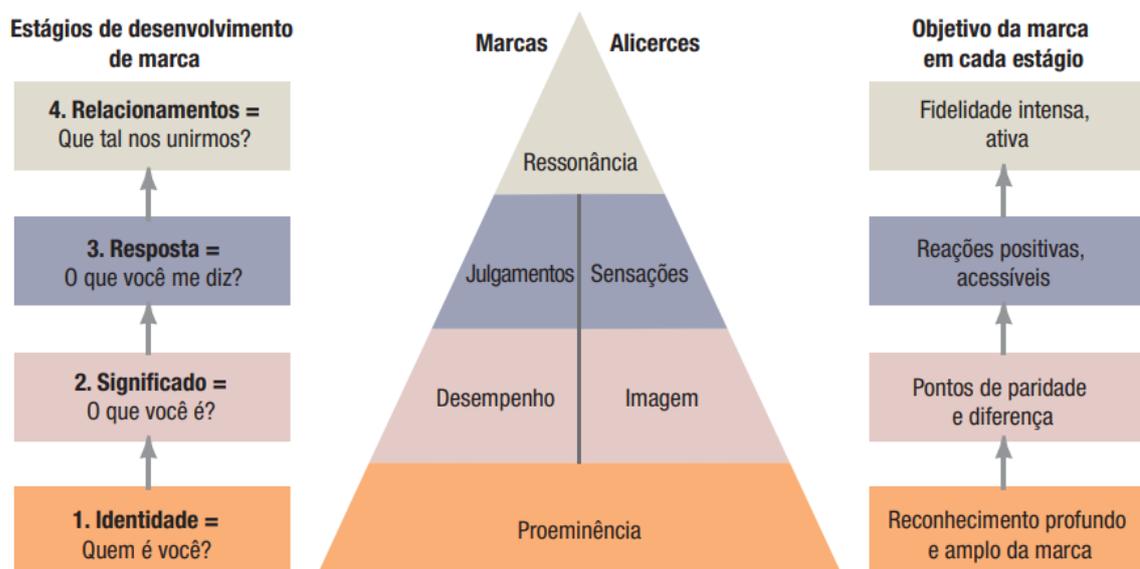
marcas devem criar associações fortes, favoráveis e exclusivas com os clientes” (Ibidem, p. 260).

- Uma vez que o *brand equity* se reflete no conjunto de percepções e comportamentos relacionados a todos os aspectos do *marketing*, uma marca mais “forte” tende a gerar maior receita, reivindicando sua posição como ativo estratégico (AAKER, 2014).

Com base nesses pontos, o desafio é utilizar corretamente o referencial de *brand equity* para a construção e o gerenciamento de uma marca forte, com o objetivo de “garantir que os clientes tenham experiências adequadas com bens e serviços e seus planos de *marketing*, a fim de criar as estruturas desejadas de conhecimento da marca” (KELLER & KOTLER, 2012, p. 261).

Para tanto, no caso da Passeio, recorreu-se ao modelo da ressonância de marca, também denominado Pirâmide BrandDynamics ou apenas pirâmide de ressonância, que “vê a construção da marca como uma série sequencial e ascendente de etapas” (KELLER & KOTLER, 2012, p. 263), cuja estrutura foi ilustrada na Figura 3 a seguir:

Figura 3: Pirâmide de ressonância da marca.



Fonte: (KELLER & KOTLER, 2012, p. 265)

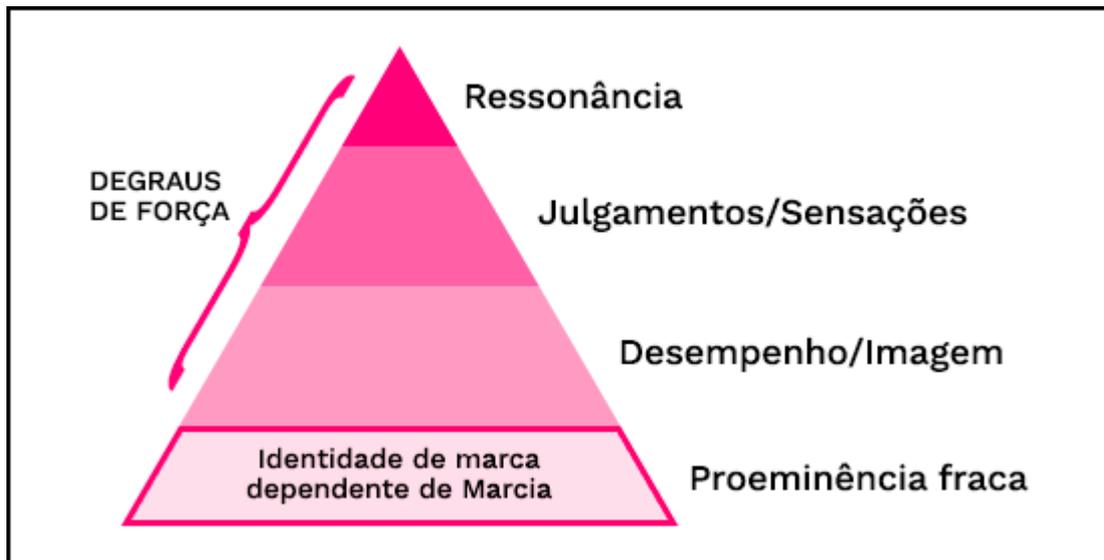
Segundo Keller e Kotler (2012, p. 265), o modelo enfatiza o caráter dual das marcas: ao passo que a rota racional e os estágios para o desenvolvimento da marca estão no lado esquerdo, a rota emocional e os objetivos em cada estágio estão no lado direito. Desse modo, para um

brand equity consolidado, é preciso ascender desde a base até o topo da pirâmide de marca, mediante os alicerces de cada degrau em ordem ascendente:

- Na base, a Proeminência da marca diz respeito à sua identidade, além da frequência e facilidade de reconhecimento e lembrança nas situações de consumo; em que uma base forte assegura que “os clientes identifiquem a marca e a associem a uma classe de produtos ou a uma necessidade específica” (Ibidem, p. 263). Para a Passeio, era o ponto central na problemática de sua identidade, pois havia uma dependência quase total de Marcia para que a marca fosse assimilada pelos clientes fidelizados.
- No segundo quadro, estão os significados primordiais da marca que devem ser instalados na mente do consumidor, sendo baseados em seus pontos de paridade e diferença e vinculados a diversas associações tangíveis e intangíveis:
 - O subquadro de Desempenho da marca explica de que forma o produto cumpre sua proposta funcional e atende às necessidades do cliente em um sentido operacional e tangível.
 - Já no subquadro de Imagem, estão as propriedades intangíveis do produto, associadas às necessidades psicossociais do cliente que a marca busca atender.
- No terceiro quadro, busca-se obter reações positivas do consumidor em duas frentes: enquanto o subquadro de Julgamentos foca em avaliações pessoais do cliente sobre a marca, o subquadro de Sensações engloba as respostas e reações emocionais dos clientes geradas pela marca.
- No topo da pirâmide, a Ressonância da marca se refere “à natureza do relacionamento que os clientes mantêm com a marca e mede até que ponto eles se sentem ‘em sincronia’ com ela” (KELLER & KOTLER, 2012, p. 265), caracterizando-se pela intensidade do vínculo psicológico estabelecido com os clientes com a marca de modo que o objetivo é converter suas respostas em um cenário de fidelidade ativa e intensa.

Baseado nesse panorama, embora a Passeio apresentasse uma base de proeminência fraca que prejudicava sua identidade, os outros degraus revelaram maior força e consistência conforme a Figura 4 a seguir:

Figura 4: Pirâmide de ressonância preliminar da Passeio Com Seu Pet, com destaque para a problemática de identidade da marca na base de Proeminência.



Fonte: Autoria própria.

Ao todo, o modelo da pirâmide de ressonância (KELLER & KOTLER, 2012, p. 265) mostrou-se fundamental para solucionar o problema de pesquisa e redefinir a identidade de marca da Passeio Com Seu Pet, em que o conceito de personificação também foi amplamente aplicado devido ao fato de Marcia representar a persona de marca (ROCK CONTENT, 2018)²⁰ da Passeio por demonstrar os mesmos atributos, compartilhar os mesmos valores e dar vida ao arquétipo central do Prestativo (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234) presente no cerne da marca.

Além disso, antes de adentrar nos elementos marcários propriamente ditos, foi explorado outro processo no decorrer do Estudo de Caso: o *branding* interno, o qual consiste em “atividades e processos que ajudam a informar e inspirar funcionários em relação às marcas” (KELLER & KOTLER, 2012, p. 269). Adotando uma perspectiva interna para “ter certeza de que funcionários e parceiros de *marketing* prezam e compreendem as noções básicas de *branding* e como elas podem ajudar — ou prejudicar — o *brand equity*” (Ibidem, p. 269), a premissa visa transformar o quadro de colaboradores da empresa em embaixadores da marca capazes de entregar valor; através de educação e treinamento para uma conduta uniforme de acordo com os princípios fundamentais e a identidade da marca (CALKINS & TYBOUT, 2017, pp. 315-322). Tendo em vista os planos de expansão da Passeio já no curto prazo — com as

²⁰ Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/brand-persona/>>. Acesso em: mar. 2021.

primeiras medidas sendo tomadas durante esta produção —, o referencial de *branding* interno era fundamental para a ambientação dos eventuais contratados pela empresa, pensando também no legado da marca em construção.

Entretanto, a premissa era algo posterior e que dependia diretamente de uma estrutura geral como alicerce para a consolidação da Passeio Com Seu Pet: sua plataforma de marca. Na prática, algo que elevaria seu *status* de empresa para uma marca definitiva enquanto um ativo estratégico (AAKER, 2014); na teoria, um conjunto de componentes e elementos que formam um arcabouço sólido e reforçam seu *brand equity* (KELLER & KOTLER, 2012, pp. 255-292), tornando a marca única, relevante e repleta de significados (CALKINS & TYBOUT, 2017).

Constituindo o DNA ou a essência da marca (AAKER, 2014, p. 30), está o seu propósito: aquilo que a empresa se propõe a fazer com um apelo visionário — algo que justifica sua importância para o mundo e para si mesma —, a razão de existir que perpassa toda a plataforma, alimenta a alma da marca e estabelece a unidade (AAKER, 2014, p. 46). Em outras palavras, o propósito de uma marca é, no sentido mais aspiracional, vivido por ela como algo que ultrapassa a esfera de consumo: algo que ela executa e promove por contribuir para um mundo melhor — com o benefício de ser remunerada por isso.

Em decorrência disso, o propósito serve de base para um componente com recorte de mercado mais específico: a missão de marca. No geral, é a função executada pela empresa em nível operacional — aquilo que a empresa oferta em termos funcionais — somada a um “senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade” (Ibidem, p. 40), em uma declaração que pode e deve ser compartilhada externa e internamente, sobretudo quando conecta a marca a um ponto de interesse genuíno do cliente, ou *sweet spot* (AAKER, 2014, pp. 91-100).

De todo modo, segundo Keller e Kotler (2012, p. 40), uma boa declaração de missão apresenta algumas características básicas: metas limitadas e realistas, ênfase em valores e políticas da empresa, definição do território competitivo e uma escrita curta de caráter memorável. Além disso, a missão de marca também apresenta relação com outro componente da plataforma: a visão, que guia a missão sob a forma de um sonho e um direcionamento para a empresa, de modo que justifica ajustes na missão quando esta deixa de ser relevante após certo horizonte temporal (Ibidem). Como apontaram Keller e Kotler (2012, p. 40), a missão “pode mudar para que novas oportunidades sejam aproveitadas ou para que mudanças nas condições do mercado sejam atendidas”. Sendo assim, ao passo que a missão é mutável e diretamente relacionada à visão, surge outro conjunto de componentes da plataforma que,

devido ao seu caráter inegociável, fortalece o *brand equity* de uma marca no longo prazo: seus valores.

De acordo com Aaker (2014, pp. 44-46), os valores sustentam e até ultrapassam os benefícios funcionais, dão credibilidade à proposta da marca, fornecem razões para acreditar, reforçam o propósito e determinam as bases de relacionamento com os clientes. Sendo normalmente de natureza intangível (Ibidem), podem ser materializados pela persona de marca ou *brand persona* (ROCK CONTENT, 2018)²¹: diferentemente da persona de público-alvo — que representa o comprador ideal (KELLER & KOTLER, 2012, pp. 116-117), a *brand persona* representa a essência da marca pela imagem de uma pessoa ideal que compartilha a missão, vive seu propósito e torna tangíveis os seus valores, aproximando os clientes desse universo e tornando a relação mais humanizada e palpável entre eles e a marca (ROCK CONTENT, op. cit.).

Partindo dessa ideia, a *brand persona* auxilia também a materializar a promessa de marca: um construto que “representa a visão da empresa sobre o que a marca deve significar e realizar para os consumidores” (KELLER & KOTLER, 2012, p. 260). Embora seja similar ao propósito e se fundamente nele, difere deste por ter um alcance notadamente externo: ao passo que o propósito diz respeito ao caráter intrínseco da marca, a promessa estabelece um acordo entre ela e seus clientes, em que eles podem esperar benefícios em cada interação com a marca tanto em suas estratégias de comunicação como em um contexto específico de compra (ROCK CONTENT, op. cit.).

Nesse âmbito, a proposta de valor atua como outro componente da plataforma que reforça o aspecto funcional das marcas: uma vez que toda marca, em última análise, identifica uma fonte de oferta, a respectiva empresa atende às necessidades de seus consumidores através da proposta de valor, que é um “conjunto de benefícios capazes de satisfazer essas necessidades” (KELLER & KOTLER, 2012, p. 9). Por conseguinte, a emissão da proposta de valor intangível é materializada pela natureza tangível da oferta em toda a sua extensão: seja de produtos, serviços, ou ideias, o resultado retifica a experiência de consumo e lança a base para outro componente estratégico da plataforma: o posicionamento.

Conforme Ries e Trout (2009), o posicionamento trata de como a marca, serviço ou produto se encontra na mente do cliente: objetivando uma posição exclusiva, declara em que

²¹ Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/brand-persona/>>. Acesso em: mar. 2021.

mercado a empresa vai competir — categoria de produto, segmento e concorrentes —, reforça seus diferenciais e enquadra o público-alvo, cujas necessidades geram a oportunidade de oferta. Além disso, segundo Aaker (2014, p. 74), o posicionamento está ligado aos objetivos de comunicação de curto prazo da marca, em um aprimoramento da promessa com base na proposta de valor, que enfatiza a essência da marca e suas vantagens competitivas, de forma que “a mensagem deve se basear nas partes da visão de marca que encontrarão eco no mercado, apoiarão a estratégia de negócios atual e refletirão a realidade atual do que a marca pode realmente executar” (AAKER, 2014, p. 74).

No fim das contas, enquanto componente da plataforma de marca, o posicionamento é uma “poderosa ferramenta para se criar e manter a diferenciação no mercado” (RIES & TROUT, 2009, p. 14), para o qual Keller e Kotler (2012) trouxeram a seguinte definição:

Posicionamento é a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo. O objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa. Um posicionamento eficaz de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, identificando os objetivos que ela ajuda o consumidor a alcançar e mostrando como isso é feito de maneira inigualável. (KELLER & KOTLER, 2012, p. 294)

No caso da Passeio, tratava-se de uma empresa em reposicionamento no nível operacional menos de um ano após a sua fundação em 2013, sendo um processo em que a consolidação da plataforma com os componentes apresentados possibilitaria a redefinição de sua identidade a partir de seus elementos de marca.

Em relação à identidade de marca, pode ser compreendida como uma projeção externa de sua plataforma, porém ainda intrinsecamente relacionada a ela de modo que a própria construção deste projeto se pautou nessa indissociabilidade. Desse modo, se a plataforma permite a sustentação da marca com um arcabouço estrutural e mais complexo, a identidade externaliza essa estrutura, fazendo com que a marca assuma uma existência própria: esta torna-se identificável, reconhecível e potencialmente credível por qualquer pessoa desde o primeiro contato (AAKER, 2014, pp. 25-34). Complementando a tese, Wheeler (2019, p. 4) traz uma definição multidimensional para o debate ao afirmar que a identidade de uma marca é, de fato, algo tangível que apela aos sentidos, “alimenta o reconhecimento, amplia a diferenciação e torna grandes ideias e significados mais acessíveis”.

Nesse âmbito, os elementos de uma marca surgem como responsáveis diretos por tornar tangível sua plataforma e expressar sua identidade, sendo “recursos que podem ser registrados

e servem para identificar e diferenciar a marca” (KELLER & KOTLER, 2012, p. 266), na forma de um conjunto diferenciado e integrado que deve atender aos seguintes critérios: ser memorável, significativo, cativante, transferível, adaptável e juridicamente protegido; de maneira que fortaleça o *brand equity* da respectiva marca — sobretudo no que diz respeito à sua imagem —, efetivando-a como uma opção crível e facilmente reconhecível na decisão de compra do consumidor:

Se os consumidores não analisam muitas informações ao tomar decisões sobre produtos, os elementos de marca devem ser facilmente reconhecidos, além de inerentemente descritivos e persuasivos. A atratividade dos elementos de marca também pode aumentar o reconhecimento e as associações mentais. (KELLER & KOTLER, 2012, p. 267)

Destarte, a essência ou o DNA da marca surge como síntese conceitual e operacional de sua identidade, uma “ideia única” que reflete a sua alma (AAKER, 2014, p. 30). Podendo descrevê-la em poucas palavras, a essência se fundamenta nos atributos da marca, que são seus pontos de prova ou as evidências “de que uma marca pode, com credibilidade, afirmar que proporciona determinados benefícios” (KELLER & KOTLER, 2012, p. 301).

Além disso, o DNA da marca também deve ser expresso em sua personalidade, a qual é uma “combinação específica de características humanas que podem ser atribuídas a uma marca em particular” (Ibidem, p. 169). Segundo Aaker (2014, p. 36), a personalidade da marca é uma dimensão de seu *brand equity* que auxilia na diferenciação a longo prazo por seu caráter atemporal, pois representa seus benefícios funcionais e atributos de um modo lúdico, humanizado e menos reprodutível: “[...] é mais difícil copiar ou atacar uma personalidade do que um benefício funcional, pois a personalidade se baseia em muitos elementos e geralmente é estabelecida durante um longo período de tempo” (Ibidem, p. 36).

Ainda segundo Aaker (2014, pp. 37-39), a personalidade é um elemento de marca energizante — gera interesse e envolvimento, amplificando experiências e percepções — que pode auxiliar na compreensão do cliente acerca do comportamento marcário com base em suas emoções, haja vista que simula uma relação pessoa-pessoa. Desse modo, a personalidade orienta os programas de construção de marca, incluindo seus pontos de contato e demais associações — categoria de produto, usuários, publicidade etc. —, em uma declaração que “gera profundidade e textura, viabilizando o processo do esforço comunicacional alinhado à estratégia” (Ibidem, p. 38).

Elencados o DNA, os atributos e a personalidade de marca, entende-se o conjunto como uma base para os elementos não visuais da identidade, que podem ser de natureza textual, sonora ou até mesmo conjugar os dois apelos.

De início, o nome de uma marca é um de seus principais identificadores; sendo um elemento único que, quando bem elaborado e aplicado, pode sintetizar as principais características da marca e, eventualmente, fazer com que ela assuma o referencial central em sua categoria de produto (KELLER & KOTLER, 2012, pp. 277-278). Wheeler (2019) traz uma visão acerca das características primordiais desse elemento, que o configuram como um ativo de marca que está sempre operante no dia a dia:

O nome certo é atemporal, não cansa, é fácil de dizer e lembrar; ele representa alguma coisa e facilita as extensões da marca. Seu som tem ritmo. Ele é fantástico no texto de um e-mail e no logotipo. [...] Um nome mal escolhido para uma empresa, um produto ou um serviço pode atrapalhar os esforços de *marketing*, seja pela má comunicação, seja porque as pessoas não conseguem pronunciar-lo nem lembrá-lo. Além disso, pode sujeitar a empresa a riscos jurídicos desnecessários ou excluir um segmento de mercado. Encontrar o nome certo que seja legalmente utilizável é uma tarefa árdua. Dar nomes requer uma abordagem criativa, estudada e estratégica. (WHEELER, 2019, p. 26)

Daí a importância de um processo consistente de *naming* (criação de nomes, em tradução livre) ou renomeação quando necessário, além do cuidado com o registro de propriedade junto ao INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial) para garantir proteção jurídica (SILVA, 2002, pp. 20-23), uma vez que lida com um elemento de marca capaz de reforçar seu *brand equity* em campos operacionais e simbólicos de modo eficaz contando com uma variedade de tipos e estruturas (WHEELER, 2019, p. 27). Em relação à Passeio Com Seu Pet, aliás, o nome da marca era uma questão central desde a pré-concepção deste trabalho, tendo sido explorada em um recorte específico no Estudo de Caso.

Com uma função quase sempre complementar em relação ao nome, o *slogan* ou *tagline* é um elemento de marca memorável que, assim como o nome, apresenta diversas possibilidades de construção; também sendo capaz de representar a marca em suas multidimensões ao capturar sua essência e evocar respostas emocionais em relação à sua identidade, materializando a plataforma e preservando os significados primordiais da marca (Ibidem, p. 27). Nesse sentido, como lembraram Keller e Kotler (2012, p. 267), mesmo apresentando um alcance limitado, os *slogans* podem “funcionar como ‘ganchos’ para ajudar os consumidores a compreender o que é a marca e o que a torna especial”.

Mesmo que sejam elementos pontuais com funções específicas, o nome e a *tagline* são centrais para a identidade de marca e fortalecem ainda mais o *brand equity* quando utilizados juntos (KELLER & KOTLER, 2012, pp. 266-267), pois demarcam a assinatura da marca e apoiam a sua linha de comunicação: um *mix* entre nível, apelo e estilo de linguagem, a qual deve apresentar clareza, coerência e consistência, além de ser “viva, direta, eloquente e sólida” (WHEELER, 2019, p. 30). Representando a maneira pela qual a marca “fala”, a linha de comunicação ganha vida e energia pelo tom de voz, que descreve a personalidade da marca e traz um caráter subjetivo à comunicação (WHEELER, 2019, p. 30).

Ainda conforme Wheeler (Ibidem, p. 30), a voz e o tom adotados para a marca devem operar harmonicamente para “envolver os consumidores, estejam eles ouvindo, estejam eles observando ou lendo”. Destarte, a linguagem e o tom de voz, a despeito de seu apelo textual e sonoro, são inerentes a todas as ambiências de expressão, de modo que o respectivo trabalho em comunicação exige que “conteúdo e *design* funcionem juntos para diferenciar a marca” (Ibidem, p. 30).

Para tanto, a marca pode contar com um bom mantra para representar sua essência: segundo Keller e Kotler (op. cit., p. 302), um mantra é “uma articulação do coração e da alma da marca”, uma promessa combinada que reforça a imagem da marca ao capturar seu posicionamento e cria uma espécie de “filtro mental que barra atividades de *marketing* inadequadas em relação à marca ou ações de qualquer tipo que possam ter um efeito negativo sobre as impressões que os clientes têm de uma marca”. Os autores complementam a descrição do elemento ao abordar seu apelo coletivo:

Os mantras de marca conquistam poder e utilidade de seu significado coletivo. Outras marcas podem ser fortes em uma, ou até mesmo em algumas, das associações que compõem o mantra de marca. Mas, para que o mantra seja eficaz, nenhuma outra marca deve ser singularmente excelente em todas as dimensões. Parte da chave do sucesso tanto da Nike quanto da Disney é que há anos nenhum concorrente consegue cumprir a promessa combinada sugerida pelos mantras de suas marcas. (KELLER & KOTLER, 2012, p. 303)

A fim de cumprir sua missão enquanto elemento e ativo de marca, o mantra deve apresentar os seguintes atributos (KELLER & KOTLER, 2012, pp. 302-303; WHEELER, 2019, p. 28): ser fácil de identificar, memorável, preciso e vibrante — um formato curto e incisivo — ; ter uma escrita unificada, consistente e claro — para definir a categoria do negócio (seus pontos de paridade), estabelecer os limites da marca e esclarecer o que é exclusivo dela (seus pontos de diferença) —; e demonstrar um apelo repleto de significado, sendo internamente inspirador e externamente convidativo.

Com base nisso, a extensão do mantra revela o manifesto da marca: uma declaração de seus princípios, diretrizes, opiniões, crenças e intenções, sendo um resumo inspirador da visão de mundo da marca que revela sua essência (ESTÚDIO ROXO, 2020)²². Para atender a essa proposta, o manifesto deve ser impactante e emocional, compartilhar as paixões da marca, demonstrar autenticidade e ter um apelo aspiracional: sob a forma de um agente de mudança coletiva, dá conta da completude e complexidade da plataforma e identidade da marca ao sintetizar esse universo em uma postura ativa e inspiradora, que conecta o quadro interno de funcionários e convida o consumidor a fazer parte dele (Ibidem).

Em outra esfera além da textual e sonora, a identidade de marca é representada pelos seus elementos visuais, em um conjunto responsável pela expressão gráfica dessa identidade: símbolos — incluindo logomarcas —, cores, tipografia, estilo imagético e o acervo de extensões — como uniformes, impressos e a comunicação digital —, em um sistema que se adapta a todos os pontos de contato possíveis da marca (WHEELER, 2019, p. 3) e reforça seu *brand equity* (KELLER & KOTLER, 2012, pp. 255-292), em que tais componentes foram extensamente detalhados em diferentes momentos no Estudo de Caso da Passeio.

Por fim, com o intuito de arrematar a questão da identidade de marca pensando no problema de pesquisa, fica estabelecida a estratégia ou arquitetura de *branding* (KELLER & KOTLER, 2012, pp. 276-277) definida para a Passeio, sendo esse um conceito que “reflete o número e a natureza tanto dos elementos de marca comuns aos diferentes produtos comercializados pela empresa quanto dos que são característicos de determinados produtos específicos”. Conforme os autores citados, a estratégia de *branding* pode ser aplicada pelas seguintes vias: desenvolver novos elementos de marca para um novo produto, aplicar alguns elementos preexistentes ou executar uma combinação de elementos novos e preexistentes.

Tendo em vista esse referencial, a estratégia selecionada foi a última, uma vez que a Passeio apresentava uma identidade mínima ainda que incipiente. Desse modo, a proposta resultou no objeto de pesquisa como uma linha de marca, que consiste em “todos os produtos — originais bem como extensões de linha e de categoria — vendidos com determinada marca” (Ibidem, p. 277), sob o selo de Passeio Com Seu Pet: uma empresa de multiculturados para cães reposicionada com base em sua forte raiz arquetípica do Prestativo (MARK & PEARSON,

²² Disponível em: <<https://www.estudioroxo.com.br/blogpulsar/a-beleza-do-manifesto-da-marca/>>. Acesso em: abr. 2021.

2003, pp. 217-234), de maneira que a origem dos arquétipos e sua aplicação no mundo marcário será explanada na seção a seguir.

3.3 ARQUÉTIPOS: ORIGENS, PANORAMA E APLICABILIDADE NO CONTEXTO MARCÁRIO

Além de *branding* e *marketing*, a outra vertente teórica explorada neste trabalho dizia respeito aos arquétipos e suas simbologias, em que Carl Jung (2002), conhecido como o pai da teoria arquetípica, é a maior referência nesse âmbito. Além dessa, outras teorizações com apelo mitológico e simbólico fizeram parte da etapa de leitura exploratória (BATEY, 2010; MARTINS, 1999; RANDAZZO, 1997). No entanto, as obras mais exploradas neste trabalho foram *O herói e o fora da lei* (MARK & PEARSON, 2003) e *Marketing e Arquétipos* (COUTO, 2004), devido a sua importância e atualização nos estudos arquetípicos aplicados ao universo das marcas, além da revisão teórica que fazem com base em grandes nomes da área, como o próprio Jung. Complementando a gama de ensaios na ambiência dos arquétipos, constaram também algumas produções acadêmicas (COSTA & CAMPOS, 2018; REIS, 2015; TEIXEIRA, 2014; VILARINHO, 2016).

Antes de contextualizar sua aplicação no universo marcário, é necessário compreender o que são os arquétipos em essência. De acordo com Hélio Couto (2004, p. 37), os arquétipos podem ser caracterizados como energias primordiais do universo — algo vivo, consciente e de expressão poderosa —; construtos significantes e informativos usados desde tempos remotos — formas, símbolos, atitudes, personalidades etc. —; instâncias indutoras e motivadoras dissociadas de neutralidade que provocam respostas “no mais profundo nível inconsciente, trazendo à tona sentimentos, emoções, comportamentos primordiais, arquivados profundamente na mente humana” (Ibidem, p. 37). Desse modo, os arquétipos determinam os efeitos perenes que surgem quando se entra em contato com eles mesmo que o indivíduo não os compreenda, uma vez que sua existência pode ser comprovada e percebida com a análise desses efeitos sobre os sentimentos e comportamentos humanos, que serve de base para diversas sistematizações:

Não existe problema que não possa ser resolvido com o uso de arquétipos. Porém é preciso mudar de paradigma para poder entender como funcionam. [...] As pessoas somente aceitam que arquétipos existem quando veem sua ação na vida prática. Aí, por mais perplexas que estejam, elas não podem recusar o que estão vendo. Os resultados falam por si sós. (COUTO, 2004, p. 133)

Além disso, seu resultado é oriundo de um apelo metafísico, universal e elementar, haja vista que, “os arquétipos são o projeto do nosso universo antes que este exista” (Ibidem, 30). Assinalando a tese e adentrando em seu contexto histórico, Hélio reitera que o indivíduo pode “nunca ter ouvido falar de Jung, mas os arquétipos continuam funcionando nele” (COUTO, 2004, p. 130). No entanto, apesar do destaque para o pai da teoria arquetípica, Couto (2004) aborda também a evolução histórica da corrente até os estudos de Jung²³.

Isto posto, embora não tenha sido a referência central desta produção para as questões arquetípicas, faz-se necessário apresentar, ao menos, a definição geral do próprio Jung (2002) sobre o conceito de arquétipo como uma forma elementar universal e preexistente no inconsciente coletivo, que se estende para outras ciências:

O conceito de arquétipo, que constitui um correlato indispensável da ideia do inconsciente coletivo, indica a existência de determinadas formas na psique, que estão presentes em todo tempo e em todo lugar. [...] A partir dessas referências torna-se claro que a minha representação do arquétipo — literalmente uma forma preexistente — não é exclusivamente um conceito meu, mas também é reconhecido em outros campos da ciência. (JUNG, 2002, p. 53-54)

Partindo desse quadro, Couto (2004) tematiza a obra de Jung em um contexto de vendas e *marketing* como mais uma ambiência em que os arquétipos demonstram sua força e universalidade através do inconsciente coletivo, apontando o fato de que “o que a maioria das pessoas não sabe é como os arquétipos podem ser usados para vender qualquer produto [...]” (Ibidem, p. 15). Para tanto, o autor explica a base bioquímica por trás da ação arquetípica com efeito direto na mente, no cérebro e no organismo²⁴.

²³ Em tempos remotos na Pré-História, o ser humano já utilizava símbolos para induzir comportamento ou sentimentos em seus grupos sociais, apoiando-se em referenciais xamânicos que se estenderam até o Período Clássico com as devidas adaptações; de modo que os mesmos arquétipos universais foram utilizados e nomeados de maneiras diferentes em todas as civilizações, em que estas se apoiaram na simbologia arquetípica como uma chave para a prosperidade. Já no Século XX, Maslow trata de necessidades humanas fundamentais e Freud disserta sobre o inconsciente individual lançando as bases para a psicanálise, ao passo que Jung (2002) revela o potencial dos arquétipos no inconsciente coletivo em um estudo sistematizado que permitiu ultrapassar a esfera da psicanálise (COUTO, 2004, p.20).

²⁴ Atuando abaixo do limiar consciente da percepção humana, o arquétipo gera um estímulo subliminar e inconsciente que rege o comportamento, ativa as emoções e induz a respostas e ações espontâneas que serão racionalizadas apenas posteriormente, de modo holístico e em milésimos de segundos. Em outras palavras, o resultado “da análise do subconsciente vem à consciência na forma de emoções e sentimentos e depois é racionalizado” (COUTO, 2004, p. 98). Ao provocar tais reações, os arquétipos suscitam emoções primárias relacionadas a neurotransmissores e hormônios produzidos pelo organismo, despertando respostas neuronais e hormonais específicas consoante o estímulo para, em seguida, fomentar a sensações e sentimentos despertados conscientemente“ (Ibidem, p. 78). Em virtude disso, o autor explica que o uso adequado de um arquétipo induz à motivação emocional desejada para o indivíduo, inclusive em situações de compra: isso ocorre pelo estabelecimento de percepções e respostas baseadas na criação de neuroassociações positivas e fortes entre produtos e as respectivas emoções despertadas — quando o consumidor se depara com um arquétipo associado a um produto, que satisfaz seus desejos inconscientes. Nesse contexto, Couto (2004) descreve detalhadamente a ação dos neurotransmissores: podendo criar estados de prazer e recompensa ou simplesmente suprimir emoções

Trazendo outro recorte para o debate, Mark e Pearson (2003) explanam os efeitos cognitivos dos arquétipos sobre a consciência e os impactos na comunicação mercadológica: utilizando padrões, fantasias, enredos e demais narrativas em variações repetitivas no decorrer da trajetória humana, cria-se um tipo de ressonância instintiva às histórias arquetípicas, que justificam seu caráter atemporal e universal ligado às realidades interiores e necessidades fundamentais do ser humano. Metaforizados como os “*softwares* da psique” ou os “atratores estranhos” da consciência (Ibidem, p. 261), os arquétipos promovem ativações que, partindo do inconsciente, refletem-se no mundo externo: seja em objetos culturais ou na própria propaganda, são imbuídos de implicações sociais na comunicação comercial e podem atrair os clientes-alvo quando “sua mensagem é coerente com um arquétipo que seja dominante ou esteja emergindo na consciência deles” (Ibidem, p. 161). Por outro lado, seus potenciais negativos também exigem uma necessidade acentuada de competência e atenção a seus efeitos individuais e coletivos para uma administração prudente de seus significados nas práticas profissionais de comunicação, pois, considerando o nível de representatividade e penetração da propaganda na sociedade contemporânea, é de se esperar que sua cultura “esteja carregada de conteúdos arquetípicos” (Ibidem, p. 46). E tal premissa também implica em um cuidado especial no contexto marcário em si:

Embora certamente seja menos monstruoso matar uma marca do que uma pessoa, não é desejável fazê-lo — e a incompetência pode calar as pulsações até mesmo da melhor marca. Além disso, o significado de um produto não pode ser vendido sem que nossas ações afetem a consciência coletiva da nossa época. (MARK & PEARSON, 2003, p. 46)

Em outro exame acerca dessa consciência coletiva, Mark e Pearson (2003) revisitam e, de certo modo, atualizam alguns conceitos de Hélio Couto (2004) ao esclarecer a ação arquetípica em um cenário de *marketing* contemporâneo, em que os novos consumidores mostram-se atentos, céticos aos exageros publicitários e preocupados com sua individualidade: são indivíduos que procuram significado fora de normas ou consensos socioculturais; apreciam informatividade e o livre acesso à informação; e estão em uma constante busca por independência e autenticidade (MARK & PEARSON, 2003, p. 48). Para essas pessoas, segundo

negativas — dentre outras possibilidades —, têm seus efeitos intensificados pela repetição do estímulo associado ao arquétipo presente. Assim, cria-se um circuito de recompensa, em que “a repetição da mensagem reforça o efeito bioquímico tornando a mensagem praticamente irresistível. Quanto mais o eleitor ouvir a mensagem, mais ele desejará ouvi-la novamente” (Ibidem, p. 92). Por fim, entende-se que a produção de neurotransmissores em qualquer contexto varia conforme o arquétipo vivenciado pelo indivíduo, em que há uma especificidade de causa e efeito pela qual “determinados arquétipos induzem a produção de determinados neurotransmissores e eles induzem os sentimentos e comportamentos” (Ibidem, p. 33). Daí a necessidade de avaliar previamente quais neurotransmissores serão ativados pelo arquétipo selecionado para evitar efeitos indesejados, haja vista que sua ação é inconsciente, instantânea e contínua.

as autoras, o sucesso de uma marca depende de “um consenso cultural sobre o valor dela. [...] A magia, aqui, é influenciar a consciência sem fazer uso dos meios de censura ou controle” (Ibidem, p. 163), em que a questão da individualidade seja trabalhada como uma forma de ajudar o consumidor a se compreender enquanto indivíduo único e capaz de uma escolha independente.

Nesse contexto, a riqueza da abordagem arquetípica surge como um meio de transpassar as noções de norma e inspirar diferentes interpretações ainda que se baseiem em narrativas repetidas há séculos; porque há uma tolerância social à repetição das histórias arquetípicas, sobretudo quando uma marca utiliza os aspectos mais profundos dos arquétipos (Ibidem, p. 48). Isso significa ir além de estereótipos e trivialidades na construção de marcas arquetípicas, aproveitando quaisquer simbolismos adjacentes para uma representação o mais fidedigna possível de pessoas complexas e reais, em que, conforme alertado por Mark e Pearson (Ibidem, p. 52), “é recomendável mergulhar na qualidade mais profunda e mais irresistivelmente humana do arquétipo, em vez de tratá-la como leviandade”.

Em decorrência disso, a questão da identidade e autenticidade no universo marcário revela um paralelo com o referencial humano, de maneira que tanto pessoas como marcas são demarcadas por um arquétipo dominante, porém também revelam arquétipos subjacentes na constituição de sua essência, que auxilia na definição da identidade de marca:

Para determinar a identidade de marca que uma empresa aprovará, é melhor descobrir quem a empresa pensa que é — em termos dos arquétipos que ela está vivendo. [...] Mesmo no contexto social, onde dinheiro e sucesso são básicos, os valores mais profundos de um indivíduo se refletem nos detalhes de suas ambições — os sonhos que o impelem para a frente. Esses valores e sonhos criam uma cultura organizacional identificável, que então se reflete na sua identidade de marca. (MARK & PEARSON, 2003, p. 52)

Com base nessa premissa, depreende-se que toda marca arquetípica apresenta uma coexistência de diferentes arquétipos que se expressam em determinados contextos, na qual há também uma hierarquia fundamental em que o arquétipo central revela a verdadeira essência da instituição e define sua identidade (KELLER & KOTLER, 2012; MARK & PEARSON, 2003). Em termos práticos, isso significa que o caminho ideal para construir e gerenciar uma marca arquetípica sólida é, literalmente, centralizar sua identidade em apenas um arquétipo, que será o regente de seus arquétipos subjacentes: servindo como um farol para a marca, seu arquétipo central será também uma ponte para as necessidades humanas fundamentais relacionadas, de maneira que “as empresas se saem melhor quando são explícitas a respeito do arquétipo que é mais fiel a seus valores, sua missão e sua visão [...]” (MARK & PEARSON,

2003, p. 54). Para lograr êxito, as autoras reforçam a importância de uma reflexão sobre quem a marca é, o que ela valoriza, quais consumidores ela busca e qual legado deixará no mundo:

Se então você puder reconhecer o arquétipo que mais bem captura seus comprometeros internos e desenvolver estratégias de *marketing* que sejam coerentes com esses comprometeros, você atrairá pessoas que estão alinhadas com sua consciência e com seu produto ou serviço. O resultado é comercializar uma espécie de magia. (MARK & PEARSON, 2003, p. 163)

Sendo assim, a experiência do significado na construção e gestão de marcas deve se pautar por uma postura ética e honesta, inspirar a lealdade do cliente e fornecer um senso de autorrealização ao indivíduo: sob a prática de um *marketing* quase sacerdotal em uma sociedade contemporânea carente de guias e significados universais compartilhados como os de outrora, uma marca arquetípica leva certa vantagem justamente por oferecer significados profundos, ligados a necessidades humanas atemporais (Ibidem). Partindo dessa prerrogativa, toda marca que se pretender arquetípica deve, no âmbito de consumo, oferecer produtos com caráter de objetos rituais que carreguem e medeiem significados autênticos, porém sempre lembrando-se de que tais ofertas ainda são menores que a vida em si para seus consumidores. Daí a necessidade de um sistema para a administração do significado e, conseqüentemente, um estudo aprofundado acerca dos *arquétipos* (COUTO, 2004) ou o uso de arquétipos no contexto de *marketing* e *branding* (MARK & PEARSON, 2003).

Conforme explanado por Hélio Couto (2004), adotar uma base arquetípica para os esforços em *marketing* é um processo complexo no qual o uso é mais relevante que quaisquer definições conceituais, de modo que suas diferentes formas possibilitam um trabalho também variado em termos visuais, auditivos, olfativos etc.; desde que não se cometa o erro grave de inventar novos arquétipos, o que representa poder utilizar somente a estrutura arquetípica já existente no inconsciente coletivo. Sendo uma estrutura universal de poder ilimitado em que “as possibilidades de gerar emoções e sentimentos são praticamente infinitas, dado o número imenso de arquétipos à disposição” (COUTO, 2004, p. 100), faz com que seja imprescindível conhecer o resultado de um arquétipo para usá-lo adequadamente em cada caso, pois sua aplicação é individual: no caso das marcas, tudo depende dos objetivos, das estratégias, do público-alvo e, em última análise, da plataforma de marca (AAKER, 2014; KELLER & KOTLER, 2012).

Com base nessa plataforma, é possível extrair problemas arquetípicos envolvidos no contexto para os quais a solução é uma abordagem arquetípica (COUTO, 2004, pp. 59-60): sendo um ferramental de natureza indutora e bioquímica, opera com estímulos dissociados de neutralidade que apelam às necessidades fundamentais do consumidor; para as quais o

significado dos arquétipos aplicado estrategicamente em nomes, *slogans*, cores e demais elementos de marca (KELLER & KOTLER, 2012, pp. 266-267) torna a experiência de significado mais tangível e gera respostas emocionais com base nas neuroassociações criadas (COUTO, op. cit). Em face disso, ainda segundo Couto (Ibidem), os resultados variam conforme as aplicações e podem ser positivos ou negativos, mas são inevitáveis e irreversíveis: trazendo à tona questões fundamentais da vida — como heroísmo, bem e mal, ego, beleza, sexo, fé, liberdade etc. —, é necessário que os arquétipos estejam associados a símbolos fortes, coerentes e positivos para que a abordagem seja efetiva e gere os efeitos desejados na percepção do consumidor, fomentando sua fidelidade através de uma experiência de significado satisfatória ou até mesmo irresistível através do consumo²⁵.

Para tanto, a marca surge como uma instância capaz de assumir significação simbólica ao longo do tempo, em que o significado arquetípico torna-se seu ativo fundamental e alimenta sua essência (MARK & PEARSON, 2003, p. 21): daí a necessidade de um sistema estruturado para administrar tais significados: em um contexto de alta demanda, concorrência forte e baixa diferenciação, a marca arquetípica surge como uma entidade icônica que, apesar de também funcional, oferece sobretudo significados universais e elementares que impactam camadas profundas e inconscientes na percepção do consumidor e criam uma afinidade emocional (MARK & PEARSON, 2003, pp. 23-24).

Nesse âmbito, a teoria arquetípica surge como uma bússola para os esforços em *marketing* e *branding* (MARK & PEARSON, 2003, p. 25): oriundos desde as impressões de Platão e sistematizados por Jung (2002, pp. 53-54) como matrizes psíquicas e formas elementares, os arquétipos são, em última análise, estruturas ideativas relacionadas à cultura em geral; de maneira que sua aplicação na dimensão marcária torna as marcas “expressões contemporâneas desses padrões profundos e permanentes” (MARK & PEARSON, 2003, p. 25). A marca arquetípica, porém, só apresenta diferenciação e relevância nesse sentido mediante a implementação e incorporação total do respectivo significado arquetípico, as quais viabilizam uma expressão iconográfica coerente e duradoura que possibilita a sintonia com o público em níveis profundos (Ibidem). Para tanto, é estritamente necessário “criar, preservar, proteger e alimentar o significado das marcas por meio da alavancagem de suas profundas raízes

²⁵ No caso da Passeio Com Seu Pet, o grande símbolo central era o cuidado com os cães: sendo animais tradicionalmente associados à amizade, proteção e diminuição da ansiedade (COUTO, 2004, p. 46), representavam o objeto em que se materializava a essência arquetípica da Passeio na forma de suas ofertas. Assim, enquanto uma marca cuidadora, a Passeio oferecia aos seus clientes — através do consumo — a oportunidade de compartilhar a missão do cuidado cumprida pela empresa, em que os efeitos eram deliberadamente positivos conforme os apontamentos da própria base fidelizada no Estudo de Caso.

arquetípicas” (Ibidem, p. 26), com base em uma administração sistemática em nível simbólico e operacional:

A psicologia arquetípica ajuda-nos a compreender o significado intrínseco das categorias de produto e, conseqüentemente, ajuda os profissionais de *marketing* a criar identidades de marca duradouras que estabelecem o domínio do mercado, evocam nos consumidores o significado e o fixam, e inspiram a lealdade de consumidor. (MARK & PEARSON, 2003, p. 26)

Nessa estrutura que integra os conceitos junguianos e pode ser aplicada ao universo do *marketing* e das marcas, Mark e Pearson (Ibidem, p. 27) descreveram 12 arquétipos principais frequentes em atividades comerciais e suas funções elementares na existência humana, disponíveis no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1: Os 12 arquétipos e suas funções básicas na vida das pessoas.

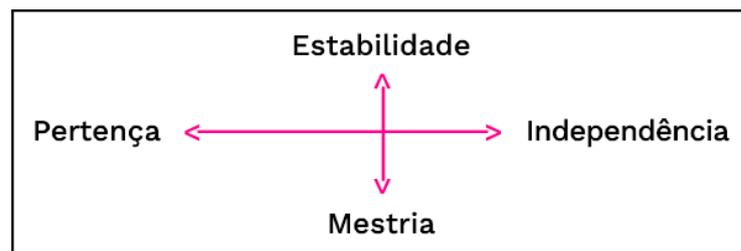
Arquétipo	Ajuda as pessoas a	Exemplo de marcas
Criador	Criar algo novo	Williams-Sonoma
Prestativo	Ajudar os outros	AT&T (Ma Bell)
Governante	Exercer o controle	American Express
Bobo da Corte	Se divertirem	Miller Lite
Cara Comum	Estarem bem assim como são	Wendy's
Amante	Encontrar e dar amor	Hallmark
Herói	Agir corajosamente	Nike
Fora-da-lei	Quebrar as regras	Harley-Davidson
Mago	Influir na transformação	Calgon
Inocente	Manter ou renovar a fé	Ivory
Explorador	Manter a independência	Levi's
Sábio	Compreender o mundo em que vivem	Oprah's Book Club

Fonte: Mark e Pearson (2003, p. 27).

Com base nesse quadro, Mark e Pearson (2003) elencam os 12 arquétipos como o “elo perdido” entre as motivações profundas dos clientes e as oportunidades de venda, sendo também uma ferramenta para compreensão do ser humano além de questões mercadológicas com base nessa dimensão de consumo, em que “um produto com identidade arquetípica fala diretamente à matriz psíquica profunda dentro do consumidor, ativando um senso de reconhecimento e significado” (Ibidem, p. 27). Sendo assim, as imagens arquetípicas ativadas

no inconsciente “sugerem a realização dos mais básicos desejos e motivações humanas, liberando emoções e anseios profundos” (MARK & PEARSON, 2003, p. 27), de forma que os arquétipos intermedeiam os produtos e as necessidades e motivações do consumidor e oferecem uma experiência intangível do significado. Nesse debate entre as teorias motivacional e arquetípica, estão presentes quatro principais impulsos humanos observados pelas autoras — Pertença/Grupo, Independência/Autorrealização, Estabilidade/Controle e Risco/Mestria — que são posicionados em dois eixos, conforme a Figura 5 a seguir:

Figura 5: Sistema dos principais impulsos humanos.



Fonte: adaptado de Mark e Pearson (2003, p. 28).

A partir desse modelo, Mark e Pearson (2003) tratam do cotidiano humano em essência como uma busca pelo equilíbrio entre tais impulsos, entendidos como necessidades fundamentais que, individualmente, organizam os 12 arquétipos em quatro grupos — sendo um grupo para cada motivação —, conforme o Quadro 2 a seguir:

Quadro 2: Agrupamentos dos 12 arquétipos de acordo com sua motivação humana essencial.

Motivação	Estabilidade e controle	Pertença e prazer	Risco e mestria	Independência e satisfação
	Criador	Bobo da Corte	Herói	Inocente
	Prestativo	Cara Comum	Fora-da-lei	Explorador
	Governante	Amante	Mago	Sábio

Fonte: Adaptado de Mark e Pearson (2003, p. 31).

Adotando tais agrupamentos, Mark e Pearson (Ibidem) inserem definitivamente os arquétipos no universo marcário, analisando seus reflexos diretos nas plataformas e identidades de marca (AAKER, 2014; KELLER & KOTLER, 2012): as quatro motivações fundamentais apresentam, cada uma, um arquétipo ativo que ajuda as organizações “a encontrar sua missão singular (individualidade), a criar o senso de comunidade (pertença), a fazer o trabalho

(maestria) e a criar estruturas estabilizadoras (estabilidade)” (MARK & PEARSON, 2003, p. 54).

Assim, um arquétipo ativo em uma marca a enriquece com significados culturais simbólicos, criando uma estrutura ideativa na qual a oferta torna-se o objeto tangível de uma narrativa contada pela marca — inserida em uma experiência de significado completa; em que a marca cumpre seu propósito sem renunciar à proposta de valor ou qualquer outra associação funcional de suas ofertas. Estando presente na essência da marca (Ibidem), o arquétipo a torna viva porque transmite “um significado que faz os clientes se relacionarem com um produto com se este fosse realmente vivo” (MARK & PEARSON, 2003, p. 35), isto é, a ambiência e potência do significado não se configura como um “milagre simbólico”: está profundamente ligada ao valor intrínseco da marca expresso em suas esferas tangíveis, como a dos produtos que oferece (Ibidem, p. 8)²⁶.

No fim das contas, os significados emocionais transformam uma experiência comum em um ritual do produto, em que a marca é mediadora (MARK & PEARSON, 2003, p. 37). Não obstante, as autoras reiteram que o processo não é sobre, simplesmente, “anexar” significados a um produto de modo deliberado, pois “embora seja verdade que o significado arquetípico desempenha um papel na diferenciação das marcas, esse não é seu melhor uso nem seu uso mais elevado” (Ibidem, p. 37). Além disso, a associação de uma marca a um arquétipo também influencia sua avaliação enquanto ativo (AAKER, 2014), em que as “marcas que expressam coerentemente um arquétipo apropriado impelem a lucratividade e o sucesso de modo real e sustentável” (MARK & PEARSON, 2003, p. 43): em outros termos, a marca afeta positivamente seus indicadores econômicos quando atinge os sentimentos humanos mais fundamentais (Ibidem). Concluindo o raciocínio, Mark e Pearson demarcam seu postulado ao reafirmar a complexidade de sua teoria decorrente da profundidade inerente aos arquétipos enquanto fenômenos simbólicos do inconsciente coletivo (Jung, 2002), pelo qual as organizações só resultam em marcas icônicas e notadamente arquetípicas quando são “arquetípicas dos pés à cabeça” (MARK & PEARSON, 2003, p. 37).

²⁶ Uma consequência básica da premissa citada pelas autoras são os apelidos criados pelos consumidores como uma expressão de intimidade com produto, em uma quase apropriação da propriedade emocional das marcas: por exemplo, o termo “Bud” para se referir à marca de cervejas Budweiser (Ibidem, p. 36). Para a Passeio Com Seu Pet, o Estudo de Caso viria a revelar uma reprodução dessa lógica, em que o termo “Passeio” ficaria como sugestão de apelido.

A fim de atender à proposta em sua totalidade, portanto, é imprescindível saber revelar o significado arquetípico fundamental da marca que se refletirá em todos os seus pontos de contato, consolidando sua plataforma e definindo sua identidade. Para facilitar a compreensão e o cumprimento de tal missão com tamanho nível de complexidade, Mark e Pearson (2003) sugerem alguns passos básicos:

1. Primeiramente, buscar a alma ou essência da marca: explorando seu lado racional — como fatos históricos e linguagem visual — e emocional, como cultura e valores. Como lembraram Mark e Pearson, a origem de uma empresa "geralmente deriva de sua linha de produtos, de seu fundador e das primeiras decisões que foram tomadas e codificadas em uma história oral que se torna 'sua história'" (Ibidem, p. 355), fazendo com que a instituição seja tanto um produto como um agente histórico e cultural do e no contexto em que foi fundada. Nesse sentido, o Estudo de Caso revelou o surgimento da Passeio diretamente pelos relatos de sua fundadora, Marcia Aranha, que elencou a marca como pioneira em Brasília para o serviço de *dog walking*. Ademais, Mark e Pearson (2003) alertam para a necessidade de uma continuidade após a descoberta da essência da marca:

É frequente que a descoberta da essência profunda (ou alma) de uma marca — especialmente quando essa essência é coerente com os valores da organização — leve a uma identidade arquetípica que parece ser tão genuína, tão correta, que achamos desnecessário ir adiante. Mas mesmo sendo a resposta certa, [...] a interpretação dessa essência deve ser relevante e também diferenciadora em um contexto contemporâneo. (MARK & PEARSON, 2003, p. 275)

2. Buscar a substância operacional da marca como fundamento de sua plataforma com base em pontos de alavancagem funcional, explorando as relações entre consumidor, marca com foco nos produtos oferecidos: analisar categorias, ocasiões e usos, possível exclusividade, fidelização e quaisquer outros dados relativos ao cotidiano de consumo dos clientes (Ibidem, p. 277). Marcas do Prestativo, por exemplo, promovem calma e alívio através de suas ofertas; ao passo que marcas do Inocente sugerem uma vida simples e descomplicada com o aproveitamento de seus produtos (Ibidem).
3. Encontrar a alavancagem competitiva: em vez de lançar hipóteses sobre possíveis arquétipos, medir seu nível de adequação, coerência e consistência e o quanto ele sustenta uma diferenciação significativa no posicionamento para tornar a marca viva e forte (Ibidem, p. 279)²⁷. Além disso, deve-se examinar o ambiente competitivo no

²⁷ Levando em conta que as pessoas são afetadas pelos arquétipos do inconsciente coletivo em diferentes situações, ao passo que uma marca arquetípica tem sua própria configuração nesse aspecto como um trunfo para atingir a mente do público (MARK & PEARSON, 2003); a conjugação de arquétipos e posicionamento gera não apenas identificação e empatia pelo consumidor, como diferenciação e vantagem competitiva para as marcas.

tocante a significados e níveis arquetípicos a fim de construir o posicionamento ideal, considerando líderes de mercado — e o arquétipo dominante na categoria — para lançar as bases de diferenciação com uma proposta arquetípica que destaque a marca consoante seu ambiente competitivo (MARK & PEARSON, 2003, p. 279). Concluindo esta etapa, Mark e Pearson (Ibidem) reforçam a importância da coerência no processo:

Seria tentador 'pedir emprestado' um pouquinho deste ou daquele arquétipo, mas então o poder essencial do conceito claro e coerente de um arquétipo estaria comprometido. Em vez disso, no momento em que um arquétipo parece ser o correto para a sua marca, mergulhe nas profundezas de seu conceito. (MARK & PEARSON, 2003, p. 281)

4. Capturar a essência da categoria de produtos em que a marca compete para revelar seus significados mais profundos; pois estes podem potencializar o poder da instituição para além de questões funcionais, já que toda marca arquetípica representa, em essência, o significado por trás do benefício atrelado à oferta (MARK & PEARSON, 2003, p. 322). O objetivo central é entender a importância e os significados primários de determinado produto na cultura em que está inserido — utilidade, aspectos físicos, rituais etc. —, mas o processo também permite encontrar referências secundárias, que podem servir de base para inovações em determinado contexto (Ibidem). Outra possibilidade adjacente desta etapa é o debate acerca do gênero da categoria, que auxilia na elucidação da persona de marca (ROCK CONTENT, 2018)²⁸: sendo uma construção fora do contexto relativo a papéis sociais atribuídos a pessoas, a noção de gênero não implica que determinado produto é “masculino” ou “feminino”; serve, na verdade, como um guia para a escolha do arquétipo que, por sua vez, será refletido na identidade e na comunicação da marca com base no “gênero” predominante em sua respectiva categoria (MARK & PEARSON, 2003, p. 333-338). Para a Passeio, ao passo que seu reposicionamento em curso já indicava a essência de sua categoria — voltada para cuidados gerais com *pets* —; sua concepção como uma marca feminina foi pensada para se adequar à imagem também feminina predominante no mercado *pet* como um todo, em que as empresas tendem a assumir uma figura geral de “mães” cuidadoras dos animais — a qual era respaldada por Marcia enquanto persona de marca da Passeio. Concluindo os ensaios sobre a categoria de produtos, Mark e Pearson (Ibidem) reforçam a importância de manter a expressão arquetípica em fluxo respeitando a essência da categoria e adaptando a identidade de marca caso haja oportunidade:

²⁸ Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/brand-persona/>>. Acesso em: mar. 2021.

A posição mais competitiva, na maioria dos casos, é possuir a essência da categoria de uma marca. Isso, porém, nem sempre é possível. Quando um outro chega lá antes de você e faz as coisas direito, existem boas razões para você escolher uma identidade arquetípica diferente (a menos que você seja capaz de compreender o arquétipo em um nível mais profundo e relevante do que seu concorrente). Mesmo nesse caso, é prudente você lembrar a importância da categoria, de modo que o estilo e o tom da sua comunicação de marketing não violem os atributos mais evidentes dessa essência. (MARK & PEARSON, 2003, p. 344)

5. Conhecer o consumidor para assegurar a coerência, relevância e significância do arquétipo central a ser implementado na marca, uma vez que “embora alguma parte de nós responda a todos os arquétipos existentes, observa-se que certos contextos, situações ou pontos de transição na vida tornam um arquétipo especialmente potente” (MARK & PEARSON, 2003, p. 282). Ainda que não garanta eficácia absoluta, a abordagem leva em conta aspectos individuais e coletivos da jornada de consumo e da própria vida, assim como as necessidades fundamentais que podem ser atendidas pela empresa: o conjunto resultante propicia um exame profundo do consumidor, pelo qual é possível analisá-lo sob uma ótica também arquetípica haja vista que “o sistema de arquétipos oferece uma rota mais substantiva para compreendermos os consumidores individuais e a cultura que os cerca” (Ibidem, p. 287). Pensando nos clientes da Passeio e na ideia de que “uma marca é um repositório de significado valioso e da boa vontade dos consumidores” (Ibidem, p. 288), a premissa desta etapa foi elementar e indispensável para o Estudo de Caso, de maneira que possibilitou visualizar a relação entre a marca e seus consumidores em um ponto de vista totalmente arquetípico.

Fundamentando as aplicações desse exame, as caracterizações feitas por Mark e Pearson (2003) acerca dos 12 arquétipos que propuseram foram minuciosamente estudadas uma a uma na etapa de leitura. A partir dessa referência, foi possível visualizar durante o Estudo de Caso os arquétipos presentes na plataforma de marca da Passeio: o Prestativo, o Sábio, o Inocente, o Governante e o Explorador.

Ocupando a posição de arquétipo central no coração da marca, estava o Prestativo: também conhecido como o altruísta ou o santo em seu mais alto nível, é um arquétipo marcado por compaixão, generosidade e um amor universal, capaz de sacrifícios diversos (Ibidem, p. 217). Na prática, é um cuidador nato que só deseja ajudar os outros: sendo muito empático, atém-se a detalhes para dar suporte à vida alheia e não mede esforços para tal, agindo como um pai ou uma mãe sempre preocupados com o bem-estar de todos que o cercam — podendo ser sufocante nesse sentido. Assim, é um arquétipo que “antecipa as necessidades das pessoas, vendo o que as fará se sentir sadias, seguras e nutridas” (Ibidem, p. 214), quase sempre cuida

melhor dos outros que de si mesmos e, normalmente, está presente em “todas as atividades ligadas à prestação de cuidados para as pessoas e para o mundo físico [...]” (Ibidem, p. 226). Sua autorrealização, portanto, está em doar-se pelos outros e protegê-los do mal, de modo que teme a instabilidade alheia a impactos da vida ao passo que não admite ingratidão e egoísmo, promovendo uma revalorização do zelo na sociedade contemporânea que se reflete positivamente no próprio arquétipo²⁹:

[...] hoje os Prestativos não querem ser 'perdedores', gente fácil de derrotar. Eles estão dispostos a ser 'durões' quando for preciso. Esperam ser respeitados e se enfurecem quando são desprezados. O velho mártir já era e, em seu lugar, existe uma aspiração mais equilibrada: dar e receber, cuidar dos outros e ser cuidado pelos outros. (MARK & PEARSON, 2003, p. 232)

No caso das organizações regidas pelo Prestativo, Mark e Pearson (2003) explicam que há uma noção de cuidado geral — com consumidores, funcionários, processos e quaisquer pontos de interação —, que normalmente implica em altos investimentos internos de capacitação para uma oferta de alta qualidade baseada em um serviço exemplar. Por outro lado, há um desejo constante de não causar danos que gera uma eventual burocracia ou até mesmo uma exaustão, o que pode ser apaziguado por políticas claras e esforços conjuntos para um ambiente sólido e estável. Além disso, é preciso haver um cuidado especial em relação a salários e bonificações, haja vista que “é típico que os empregos do Prestativo não sejam bem remunerados, pois se espera que cuidar dos outros já seja, em si, recompensa suficiente” (Ibidem, p. 226); e à necessidade constante de parecer gentil e compassivo, dado que esta é uma situação em que “os impulsos agressivos são relegados ao inconsciente e talvez venham à tona sob a forma de políticas mesquinhas e manipuladoras” (Ibidem p. 355). No fim das contas, uma organização do Prestativo é essencialmente movida pelo seu propósito de fazer o bem ao outro, em que “seu desejo de prever as necessidades do consumidor e ajustar-se a elas não é simplesmente uma questão de fazer bons negócios; esse desejo define sua motivação básica no trabalho” (Ibidem, p. 229).

Passando para a esfera marcária, o Prestativo presente em uma marca atribui a ela as seguintes características (Ibidem, pp. 217-234): o cuidado acima de tudo, como uma vocação fundamental que norteia seu propósito (AAKER, 2014, p. 46); a atenção aos detalhes, a busca pelo bem-estar e a excelência em serviços, como bases de sua promessa de marca e proposta de

²⁹ Além dessa análise sobre o valor social do Prestativo no contexto contemporâneo, as autoras apresentam os níveis do arquétipo: ativado a partir da resolução de necessidades alheias, o Prestativo age por princípios de cuidado e sustento; porém deve manter o autocuidado e evitar situações de martírio em caso de eventuais falhas para que atinja o equilíbrio e possa estender sua missão cuidadora em grande escala, atingindo o altruísmo.

valor; e outros atributos comuns, como uma postura acolhedora — que propicia tranquilidade — um apelo doméstico, e uma valorização do que é familiar ou comunitário. Sustentadas por esse quadro, marcas do Prestativo como a Passeio Com Seu Pet tendem a identificar empresas voltadas para saúde, educação e serviços; porém, conforme Mark e Pearson (2003) o arquétipo se torna válido para qualquer instituição que mostre um desejo coletivo em prol da humanidade em si, em um idealismo através do zelo:

Enquanto expressões mais complexas ou contemporâneas do instinto Prestativo ajudam os consumidores de hoje a conciliar o desejo de ser generosos e zelosos com seus próprios conflitos externos ou as pressões da vida moderna, às vezes uma marca tem sucesso quando se dirige ao desejo, mesmo que não prático, de um mundo mais perfeito e zeloso. (MARK & PEARSON, 2003, p. 221)

No caso da Passeio, tal desejo relacionava-se diretamente com os cães cuidados pela empresa, e seus tutores indiretamente. Todavia, embora haja a questão do cuidado em si como chamariz (Ibidem, p. 232), entende-se como algo que deve ser ressaltado pela marca no consumidor, e não nela mesma:

[...] o *marketing* eficaz para o Prestativo não enfatiza o zelo da marca, mas sim a preocupação do consumidor com os outros. O cliente é mostrado como alguém que se interessa pelos outros. O produto ou serviço ajuda o cliente a ser mais eficaz em seu zelo e também lhe oferece mais facilidade de ação. (MARK & PEARSON, 2003, p. 231)

A partir dessa prerrogativa, o Prestativo efetiva o ideal de revalorização do zelo em um contexto de mercado em que atividades notadamente cuidadosas antes realizadas em casa gratuitamente se inserem “na economia remunerada, proporcionando toda uma gama de serviços e produtos que são inerentes a uma identidade de marca do Prestativo” (Ibidem, p. 228) e manifestam as seguintes características gerais: um aspecto doméstico ou caseiro e uma faceta afetiva — para cuidar de quem precisa de cuidados e de quem cuida — apoiada por uma base funcional que facilita a ação zelosa — e promove qualidade de vida, proteção e segurança. Dessa forma, marcas do Prestativo como Johnson & Johnson, General Electric e Bayer (Ibidem) divulgam suas ofertas em uma comunicação paramentada por grandes mini-histórias, nas quais implementa-se um tom suave, sutil e seguro que auxilia na renovação da confiança do consumidor (Ibidem). Outra característica pontual descrita por Mark e Pearson nesse âmbito é a presença do *marketing* boca a boca, que também foi algo demonstrado pela Passeio no Estudo de Caso.

Por fim, Mark e Pearson (2003) trazem outro alerta a respeito do excesso de cuidado comum ao Prestativo, argumentando que é primordial “[...] tornar o arquétipo útil para aqueles consumidores contemporâneos que entendem muito bem que o zelo é uma questão complexa

— repleta de conflitos e sacrifícios, além do difícil desejo de apoiar sem sufocar” (Ibidem, p. 219). Em caso de sucesso, isso reforça a natureza essencialmente humanitária do Prestativo e, conseqüentemente, eleva as instituições regidas por esse arquétipo a símbolos ou ícones para além da esfera de consumo; posto que “essas marcas, que conciliam o instinto zeloso com um mundo que frequentemente o desvaloriza, são eficazes não apenas no mercado; elas desempenham um papel construtivo na evolução da nossa cultura” (Ibidem p. 221). Logo, o interesse pelo bem-estar coletivo torna-se o grande significado que enriquece e sustenta as marcas regidas por esse arquétipo, pois “as pessoas se interessam realmente umas pelas outras, e um forte senso de significado nasce dessa preocupação” (Ibidem, p. 232).

Para a Passeio, esse princípio se aplicava de maneira adaptada ao cuidado no tocante ao universo canino e à toda a plataforma da marca (AAKER, 2014; KELLER & KOTLER, 2012), do propósito à visão e desde a sua origem; daí a conclusão acerca do Prestativo como seu arquétipo principal no Estudo de Caso. Isto posto, as principais características de seus arquétipos adjacentes descritas por Mark e Pearson (2003) estão pontualmente apresentadas abaixo, assim como os cenários e momentos em que se manifestavam na Passeio:

- O Sábio (Ibidem, pp. 95-108): baseando-se na missão essencial de auxiliar na compreensão do mundo e o apreço pela instrução como meio para atingir tal fim, tinha sua presença constatada e valorizada na Passeio, pela configuração da marca como uma plataforma de conhecimento sobre cães e o cuidado com eles; e por Marcia, que estava sempre se aprimorando sobre esse universo a fim de cuidar melhor e agir como uma mentora para ensinar quem demonstrasse interesse em aprender nesse sentido. Assim sendo, o Sábio estava presente em todas as práticas instrucionais da Passeio, apoiando seu arquétipo principal e agindo sob os cuidados dele.
- O Inocente (Ibidem, pp. 63-78): tendo a felicidade e segurança como desejo básico, revelava-se em dois grupos externos à Passeio, mas inseridos em seu contexto de consumo funcional e simbólico: nos cães acolhidos pela marca, com a qual podiam ser eles mesmos, mostrando sua pureza; e nos tutores, que, por meio dos cuidados da Passeio, viam realizado seu desejo de um mundo melhor para seus *pets* e sentiam-se felizes com isso, demonstrando confiança plena na marca — e até recebendo-a em seus próprios lares quando necessário. Com base nesse quadro, havia um compartilhamento do cuidado com os cachorros: o Prestativo presente na Passeio realizava o desejo dos tutores (Inocentes) de construir um mundo melhor para seus *pets*, em uma relação de

consumo na qual marca, consumidores (tutores) e usuários finais (cães) eram felizes uns com os outros.

- O Governante (MARK & PEARSON, 2003, pp. 251-268): auxiliando indivíduos a exercer o controle e manter a estabilidade (Ibidem), estava presente na Passeio tanto em Marcia, que organizava as rotinas de cada cliente e gerenciava as redes sociais; como — e sobretudo — em Thiago, que auxiliava eventualmente no gerenciamento desses canais e era o principal responsável financeiro da empresa, demonstrando pulso firme e voz de comando para a administração geral.
- O Explorador (Ibidem, pp. 79-94): tendo a independência e a liberdade como motivações fundamentais, era pontualmente ativado pela Passeio durante os passeios com os cães, em que a marca possibilitava a eles um gasto de energia, um estímulo aos sentidos e a exploração de diferentes territórios, dando-lhes uma sensação de liberdade e reforçando a sua natureza enquanto Inocentes.

Conforme já comentado, esses quatro arquétipos adjacentes descritos por Mark e Pearson (2003) e suas expressões em diferentes contextos constituíam a base da plataforma e da identidade de marca da Passeio enquanto representante do Prestativo; de modo que auxiliavam na unificação da marca, gerando consistência e congruência organizacional, para a qual as autoras (Ibidem) trazem fundamentos conclusivos em termos de gestão:

- É preciso manter a consistência, mas flexibilizar estratégias sempre que necessário para dar vida à marca: seguir a ideologia arquetípica central preserva a identidade de marca, fomentando sua unidade e sobrevivência a longo prazo. Para isso, os valores refletidos pelo arquétipo devem ser respeitados, reiterados e vividos a todo momento para que tenham real utilidade:

Eles têm de ser a força motriz da organização; caso contrário, serão inúteis. Por trás de qualquer conjunto de valores, repousa um arquétipo. Quando esse arquétipo e os valores que você declarou dão alma ao seu comportamento verdadeiro, [...] você é o que você diz. (MARK & PEARSON, 2003, p. 348)

- É possível apostar na força das histórias da marca repetindo-as para torná-las cada vez mais acessíveis, pois "a repetição ajuda os valores a se aprofundar e inspirar continuamente a crença e a lealdade" (MARK & PEARSON, 2003, p. 350), desde que não se recaia em superficialidade. O caminho é também um modelo inspiracional de fonte interna, pois essas histórias transmitem os valores organizacionais, ensejam entusiasmo e são um meio de reforçar a própria narrativa "sagrada" da marca, como

suas “histórias de criação, histórias de crises superadas e [...] e imagens visionárias de sonhadas conquistas futuras” (Ibidem, p. 349). Essa prerrogativa foi um forte referencial para a produção do *brand book* da Passeio, principalmente acerca de seu formato e da proposta de abordagem escolhidos, que priorizavam uma estrutura narrativa em vez de adotar um viés puramente técnico.

- A coerência organizacional é imprescindível: a identidade arquetípica deve ser clara para estabelecer um padrão ordenado que mantém o controle geral e estabelece a unidade, de forma que “as pessoas vivam a mesma história arquetípica” (Ibidem, p. 351) por meio de sua ação inconsciente, mas que gera uma relação tangível com o consumidor através de uma identidade arquetípica evidente e precisa. Em outros termos, embora haja arquétipos adjacentes na estrutura invisível de uma marca, todos devem ser alinhados para atender as prerrogativas do arquétipo principal que a unifica. Para a Passeio Com Seu Pet, isso representava ter os arquétipos do Sábio, do Inocente, do Governante e do Explorador sob os cuidados de seu Prestativo central.
- Caso haja necessidade de mudanças culturais internas, recomenda-se introduzir novas histórias que não comprometam e honrem a original, preservando a essência da categoria por tabela. Isso quer dizer que mudanças no nível do arquétipo principal estão ligadas a seu propósito fundamental, de maneira que “se a expressão do arquétipo está evoluindo em seus clientes, o nível do arquétipo em suas mensagens comerciais e na sua cultura organizacional deve acompanhar essa evolução” (Ibidem, p. 355). Independentemente do contexto, a regra absoluta é manter a essência e identidade arquetípica intactas, ajustando ou atualizando apenas a sua expressão:

[...] para que a identidade de uma marca permaneça viva, sua expressão deve manter-se à altura da consciência da época. [...] O mais importante: mesmo quando novas qualidades e hábitos mentais precisam ser introduzidos em uma cultura, sua identidade de marca deve permanecer clara — não só para conservar a fé dos consumidores, mas também para conservar a congruência e a eficácia internas. (MARK & PEARSON, 2003, p. 355)

Acima de tudo, segundo Mark e Pearson (2003, pp. 356-357), trabalhar com arquétipos em uma ambiência de marca é sobre tornar o inconsciente consciente, e, nesse sentido, administrá-la com uma visão de significado envolve esclarecer sua plataforma e de que modo seu arquétipo fundamental ganha vida nela e a fundamenta simultaneamente, já que “permite que a empresa conheça a si mesma e às suas lealdades, em um novo nível, por meio da decodificação de seu arquétipo básico” (Ibidem, p. 357). Outras análises pontuais também se fazem necessárias, com foco em seus elementos de marca ou hábitos de seus consumidores, por

exemplo. No fim das contas, compreender a dimensão arquetípica de uma marca possibilita reconhecer as forças invisíveis e inconscientes atuando nela e lhes atribuindo significados culturais, atemporais e universais para a consolidação de sua plataforma; de maneira que "quando uma empresa alinha sua identidade de marca com seus verdadeiros valores culturais, [...] isso lhe dá uma vencedora identidade de marca, suficientemente poderosa para resistir às maiores dificuldades [...]" (Ibidem p. 357).

Isto posto, reforça-se novamente o caráter substancial e insubstituível dos estudos arquetípicos aplicados ao universo marcário (COUTO, 2004; MARK & PEARSON, 2003) para a execução deste trabalho, que resultou na estruturação da plataforma de marca da Passeio Com Seu Pet e, por tabela na redefinição de sua identidade. Tendo sido desenvolvidas durante o Estudo de Caso e apresentadas na Conclusão, resultaram na obra decorrente das discussões a seguir: o *brand book* como um produto da interface entre *branding* e *design*.

3.4 BRAND BOOKS: PRODUTOS DA INTERFACE ENTRE BRANDING E DESIGN

Durante a etapa de pesquisa exploratória, percebeu-se que, a despeito da grande disponibilidade de referências citadas nas áreas anteriores deste Referencial, as pesquisas sobre a relação entre *branding* e *design* e as que tratam de *brand books* em específico apresentavam menor número, sobretudo no que diz respeito ao cenário no Brasil. Para aquelas, é mais comum encontrar subsídios teóricos advindos do *design* (MAZZAROLO, 2013; PETRELLI, 2008; SILVA & SOUZA, 2015), em que se destacou a obra de Sandra Ribeiro Cameira (2016) como referência central para este trabalho.

De acordo com a autora, o desenvolvimento de identidades visuais no Brasil ocorreu a partir dos anos 1960, com a estruturação da primeira geração de *designers* brasileiros e do próprio campo profissional, em que o *branding* foi gradualmente inserido. No entanto, conforme assinalado por Cameira (2016, p. 16), "é pequena a quantidade de estudos acadêmicos relacionando a atividade e a metodologia do *design* à do *branding* [...]". Nesse sentido, Sandra explica a importância de sua própria obra, a qual corrobora com a terceira justificativa de adensamento teórico sobre a relação entre essas áreas, apontada na Introdução desta produção:

A importância de documentar e evidenciar esse novo estado da arte no campo do *design*, em projetos de identidade visual corporativa, reside no melhor conhecimento de uma das realidades contemporâneas [...], enriquecendo a bibliografia especializada sobre *design* associado ao *branding* e introduzindo conceitos e fundamentos teóricos sobre *branding* no repertório conceitual do *designer*, para, assim, poder conduzi-lo a uma abordagem mais estratégica na criação, na construção e na gestão de marcas

corporativas, acompanhando a tendência do mercado de *design*. (CAMEIRA, 2016, pp. 19-20)

Antes de adentrar no contexto de efetiva relação entre *branding* e *design*, Cameira (Ibidem) apresenta os precedentes socioeconômicos e culturais desse fenômeno:

- Com o primeiro sistema de identidade visual corporativa surgindo na Alemanha no início do século XX, os anos 1960 foram marcados por sistemas de identidade visual produzidos em grande escala para controlar a grande quantidade de mensagens visuais explodindo no mercado e transmitir uma imagem consistente e coesa para as empresas na época. Já no final do século XX, a globalização, o aumento de ofertas e a evolução tecnológica exigiam uma “nova postura das empresas em relação à gestão de seu patrimônio e, principalmente, de suas marcas” (RODRIGUES, s.d. apud CAMEIRA, 2016, p. 7); em que o *branding*, com origem no mundo dos negócios, passava a fundamentar o desenvolvimento de identidades visuais. Ao mesmo tempo, as marcas aumentaram sua abrangência, tornando-se entidades semióticas: ainda que fossem baseadas no âmbito dos produtos e serviços, eram atribuídas de um “projeto de sentido capaz de gerar um universo de significados para seus públicos de interesse” (CAMEIRA, 2016, p. 16).
- Diante disso, a inserção do *branding* nos processos de *design* se faz necessária para dar conta da marca um símbolo ou signo que ultrapassa a esfera de consumo, de maneira que “esse discurso mais emocional e mais simbólico, em geral, tem sido definido pelo escritório de design já no projeto de construção da marca [...]” (Ibidem, p. 15), em um processo anterior à gestão propriamente dita, no qual o *designer* pode atuar “assessorando os gestores não apenas nas questões sintáticas, mas também no que tange à estratégia, à arquitetura, às inspirações e às aspirações” (Ibidem, p. 15). De todo modo, no cenário internacional, tal inserção foi efetivada apenas no final dos anos 1990:

A ideia de “gerir marcas” em vez de “projetar sistemas de identidade visual” ganharia corpo e se consolidou na primeira metade do século XXI. O *branding* pode ser entendido como a expansão do conceito original modernista de construção de identidades; sob esse ponto de vista, essa atividade passa a ser o “projeto de sistemas de identidade”, abordados agora em sua totalidade [...]. (MELO, 2011, p. 614 apud CAMEIRA, 2016, p.17)

- No caso do Brasil, o surgimento do design de identidade visual ocorreu no início dos anos 1960 (Ibidem): a urbanização, industrialização e difusão dos meios de comunicação de massa favoreceu a implantação das escolas europeias de desenho industrial — como a Escola de Ulm e a Bauhaus —. Seus paradigmas centrais de

eficácia, pragmatismo, sistematização e metodologia “nortearam a atuação dos *designers* brasileiros na construção de projetos de identidade visual a partir da década de 1970” (CAMEIRA, 2016, p. 35); levando à consolidação dos mais importantes escritórios brasileiros e da geração pioneira de *design* gráfico, que já apresentava projetos extensos, aprofundados e complexos. No entanto, sua formação de base europeia — com um pensamento mais pragmático que semântico — revelava uma necessidade de atualização metodológica na construção de identidades de marca, pela qual “os *designers* se mobilizaram por diferentes meios para se capacitar diante do desafio de incorporar o *branding* ao processo de *design*” (Ibidem, p. 169). Assim, motivados pela introdução definitiva do *branding* nos escritórios internacionais de *design* nos anos 1990 — com uma difusão global dessa prática nos anos 2000 — e pela disponibilização dos *softwares* em grande escala — que nivelou a infraestrutura profissional e elencou o *branding* como fator de diferenciação —, os *designers* brasileiros precisaram atualizar suas práticas projetuais de forma autodidata ou em modelo de parceria com outros profissionais, em um processo no qual “os conceitos e fundamentos teóricos da gestão de marcas começaram ser incorporados à metodologia” (Ibidem, p. 77).

Destarte, tendo em vista a efetivação da relação entre *branding* e *design* no século XXI, Cameira (Ibidem) traz alguns parâmetros iniciais desse fenômeno:

- *Branding* é uma atividade projetual que, assim como o *design*, apresenta uma metodologia sistemática e racional, com etapas e justificativas técnicas que levam à compreensão das soluções propostas (CHAMMA, 2011 apud CAMEIRA, 2016, p. 80). Contudo, embora apresente um processo geral — pesquisa, investigação, estratégia, *design* e experiência de marca —, a metodologia para *branding* é adaptável e se ajusta à conduta e experiência do profissional, que passa a contar com um diferencial competitivo mútuo ao associar as duas áreas em seu ofício (OLIVEIRA, s.d. apud CAMEIRA, 2016, p 79).
- O *design* pode servir como uma ferramenta de *branding* que “concretiza e torna visível a estratégia proposta para as marcas [...]” (GUIMARÃES, MACHADO & MILOSKI, s.d. apud CAMEIRA, 2016, p. 84), em que a formação teórico-prática do *design* tende a ser uma vantagem para materializar a estratégia marcária. Por outro lado, segundo Cameira (2016), o *branding* agregou valor aos processos de *design*:

Se, por um lado, a tecnologia mudou o processo de trabalho e reduziu o custo dos projetos de identidade visual, por outro a inclusão do *branding* — e de um pensamento estratégico — contribuiu para agregar valor às marcas desde a sua criação, adicionando um diferencial absolutamente necessário para acompanhar a tendência do campo do *design* de identidades visuais e a própria visão de marca em todo o mundo. (CAMEIRA, 2016, p. 85)

A partir desses parâmetros metodológicos e estratégicos, entende-se que a associação de *branding* e *design* possibilita o trabalho com marcas levando em conta que são símbolos para além da esfera visual usualmente priorizada pelo *design* (Ibidem). Dessa forma, a marca é entendida como um ente vivo e humanizado que “nasce, cresce, desenvolve-se e amadurece, podendo se renovar e perdurar por gerações” (Ibidem, p. 56) e revela uma cronologia complexa com passado, presente e futuro, além de construir relacionamentos e possuir uma identidade própria (Ibidem). Tal identidade, por sua vez, compõe um sistema complexo com diversos elementos independentes e interdependentes, os quais exigem um gerenciamento e coordenação que combinem e controlem com eficiência seus componentes reais e simbólicos, tal qual os suportes e meios que difundem seu discurso (COSTA, 2011 apud CAMEIRA, 2016, p. 39).

Com base nessa premissa, de acordo com Melo (2005 apud CAMEIRA, 2016, p. 53), o *branding* fomentou a expansão dos sistemas de identidade visual, em um projeto abrangente que envolve também a própria gestão da marca e de sua identidade corporativa como um todo; no qual o processo de construção de uma marca “envolve não apenas a criação do seu sinal gráfico, mas também a determinação da sua estratégia e dos seus principais atributos simbólicos, ou do projeto de sentido dessa marca” (CAMEIRA, 2016, p. 40). E é justamente nessa interface que, segundo Cameira (Ibidem, p. 41), o *designer* pode “intervir com o projeto de construção de marca, tanto no sistema visual como no de geração de sentido da marca, por meio da estratégia de *branding*”.

Por fim, elenca-se o *branding* e o *design* como áreas interativas e complementares na metodologia para a construção de identidades de marca, que, consoante Cameira (Ibidem), trouxeram benefícios múltiplos e permitiram uma evolução nos projetos marcários:

- Em termos de escopo, o *branding* reforça as dimensões simbólica, emocional, estratégica e mercadológica das marcas e fundamenta seu universo verbo-visual — com definição do tom de voz e do estilo fotográfico, por exemplo —, facilitando a criação de uma estética uniforme e consistente, assim como suas extensões para todos os pontos de contato possíveis (CAMEIRA, 2016, pp. 155-160). Já em relação ao *design*, a autora

reitera que o sistema de identidade visual manteve-se o mesmo em essência desde os anos 1960 — tendo sido otimizado pelos *softwares* na execução —, de modo que trouxe o ideal de processos contínuos e o postulado da metodologia (Ibidem, p. 158).

- Em relação às estruturas e formas de atuação (Ibidem, pp. 160-161), a agilidade dos *softwares* propiciou um menor tempo de execução total; ao passo que a atuação de equipes multidisciplinares implicava em maior complexidade e valor agregado, além da criação de apresentações menos formais e mais lúdicas — como os *brand books*.

No todo, a associação de *branding* e *design* resulta em um projeto marcário mais completo, complexo, consistente e sistematizado, que “fornece ao cliente um conjunto de conceitos e atributos relacionados aos significados que a marca possui, guarnecidos também pela estruturação de suas manifestações visuais e verbais, de forma integrada e organizada” (Ibidem, p. 179). Para tanto, Cameira (Ibidem) aponta a necessidade de um pensamento estratégico e multidisciplinar a fim de encontrar as soluções adequadas, em que se destaca a escolha de um processo adequado para a gestão (ou criação) de marcas.

Tendo isso em vista, adaptou-se para este trabalho o processo descrito por Alina Wheeler (2019, pp. 104-105), que exige uma “combinação de investigação, pensamento estratégico, excelência em *design* e habilidade no gerenciamento de projetos” (Ibidem, p. 104), além da capacidade de investigar, analisar e sistematizar grandes quantidades de informação. Tendo auxiliado na fundamentação metodológica desta produção, a autora enuncia que seu processo é essencialmente invariável: independente do perfil do cliente ou da dimensão do objeto marcário, “o que muda é a profundidade com que cada fase é conduzida, o tempo e os recursos alocados e o tamanho da equipe em ambos os lados, na empresa especializada em identidade e no cliente” (Ibidem, p. 104).

A partir dessa premissa, Wheeler (2019, pp. 104-105) descreve as cinco fases de sua metodologia para gestão de marcas, resumidas e adaptadas a seguir com base no processo executado neste trabalho durante e após as três etapas de entrevista do Estudo de Caso:

1. Condução da pesquisa: realização de entrevistas com gestores e clientes fidelizados da Passeio para entender suas necessidades e percepções; elucidação de metas e estratégias gerais, além da visão e dos valores da marca; análise da identidade de marca pré-existente.
2. Esclarecimento da estratégia e plataforma de marca da Passeio durante e após as entrevistas: posicionamento, atributos, nome, dentre outros.

3. *Design* da identidade a partir da plataforma de marca, considerando o universo verbo-visual e suas possíveis aplicações.
4. Criação de pontos de contato: finalização do *design* em um sistema de identidade.
5. Gestão de ativos: uma etapa posterior ao trabalho que pode envolver planos de lançamento interno e externo em caso de aprovação (Ibidem), mas que focou nos padrões e diretrizes de marca da Passeio, apresentados em seu *brand book*.

Isto posto, o *brand book* surge como um produto decorrente da relação entre *branding* e *design*, sendo uma evolução nas formas de apresentar os projetos de identidade de marca com um escopo mais abrangente (CAMEIRA, 2016, p. 178); o qual resulta em abordagens mais didáticas e menos formais sobre o projeto e seus fundamentos, em que “as pranchas e os manuais de identidade visual anteriormente apresentados ao final do trabalho compõem, hoje, apenas uma parte da entrega do projeto de construção da marca, cuja peça mais importante e estratégica é o Brandbook” (Ibidem, p. 177).

Em face disso, os *brand books* surgem como ativos de marca que “inspiram, educam e constroem a consciência de marca” (WHEELER, 2019, p. 200), na forma de um material institucional que registra a essência da marca descrevendo-a conforme a sua personalidade (AAKER, 2014, pp. 35-42) e permite conhecer sua história, suas paixões e suas inspirações (STUDIO DESIGN, 2017)³⁰. Além disso, é um instrumento normativo, técnico e de gestão que determina os caminhos estratégicos da marca ao unificar seu DNA e apresentá-la como um “organismo vivo dotado de personalidade, atributos e linguagem própria” (CAMEIRA, 2016, p. 178), a qual se manifesta visual e verbalmente representando sua essência.

Nesse sentido, conforme assinalado por Neil Patel (2020)³¹, o *brand book* é um produto que atribui consistência e humanização à marca tornando-a tangível, uma vez que suas mensagens são construídas com uma linguagem verbo-visual padronizada que apresenta a marca em um tom menos formal, fomentando o relacionamento mais íntimo com seu público-alvo — em que a padronização estabelece um diálogo consistente e convidativo. Dessa forma, o produto traz vantagens em termos de compatibilidade, tempo, normas e questões técnicas; pois resume e desdobra a marca em diversos contextos de uso, sendo um material documental acessível a qualquer momento conforme a necessidade, mas que preserva a essência da marca (Ibidem).

³⁰ Disponível em: <<http://studiodesign.com.br/2017/05/12/brand-book/>>. Acesso em: out. 2019.

³¹ Disponível em: <<https://neilpatel.com/br/blog/brand-book/>>. Acesso em: abr. 2021.

No tocante às diretrizes técnicas, Cameira (op. cit., p. 178) lembra que todo *brand book* deve contê-las, mas precisa sobretudo convidar o leitor a se aprofundar no universo da marca, pois seu objetivo principal é engajá-lo. Conforme apontamento já apresentado, a autora aborda o produto como uma evolução dos manuais de identidade visual devido à maior abrangência em conteúdo e forma, haja vista que os *brand books* “possuem uma linguagem mais envolvente, próxima e informal do que os antigos manuais e têm um caráter muito mais conceitual do que normativo” (Ibidem, p. 178). Para fins de conceituação, apesar de o termo “manual de marca” ser um sinônimo e até um termo mais acessível devido ao idioma, é comum confundir o produto a que se refere com manuais de identidade visual; de modo que preferiu-se adotar somente “*brand book*” para este trabalho.

Nesse âmbito, e com base na análise documental dos produtos encontrados durante a pesquisa exploratória, conquanto tenham sido encontradas algumas obras notadamente configuradas como *brand books* (ALVES, 2014; COSTA & CAMPOS, 2018; GNT, 2011; UNICEF, 2008) inclusive no âmbito comunicacional relacionado aos animais (PETCO FOUNDATION, 2016; WWF, 2013); era mais comum recair em simples adaptações ou expansões superficiais dos manuais de identidade para além de questões técnicas (ANIMAL PLANET, 2008; ARTWORK STUDIO, 2017; SILVA, 2017) – aspecto não menos importante do produto final aqui em pauta.

A despeito desse cenário, a análise documental possibilitou também identificar os elementos normalmente constantes em um *brand book*, descritos pontualmente por Neil Patel (2020)³² e pelo *blog* Studiodesign (2017)³³, estando resumidos e complementados a seguir com base nos estudos anteriores deste Referencial:

- História da marca: origens e desenvolvimento no mercado de atuação.
- Componentes da plataforma de marca: cultura organizacional e filosofia; DNA (ou essência); diferenciais; missão, visão e valores; persona de marca e de público-alvo; portfólio; posicionamento; promessa; propósito; proposta de valor.
- Elementos não visuais da identidade: atributos; DNA; personalidade.
- Elementos visuais da identidade: cores; fotografia e banco de imagens; logomarca com aplicações e assinaturas; tipografia; possibilidades de *layouts*.

³² Disponível em: <<https://neilpatel.com/br/blog/brand-book/>>. Acesso em: abr. 2021.

³³ Disponível em: <<http://studiodesign.com.br/2017/05/12/brand-book/>>. Acesso em: out. 2019.

- Elementos não visuais e textuais-sonoros da identidade: linha de comunicação; nome; *slogan* ou *tagline*; tom de voz.
- Estratégia de marca, mantra e manifesto.

No entanto, apesar do conteúdo elementar apontado acima, Cameira (2016, p. 178) reitera que não há um padrão único ou formato que sirva como modelo geral; de maneira que, conquanto apresentem elementos comuns, cada *brand book* é construído de acordo com a marca em questão e assume diferentes formatos. Dessa forma, a própria maneira de escrever o produto deve expressar a personalidade da marca, com o intuito de “contar de maneira clara o que é que essa marca quer dizer” (INTERBRAND, 2013 apud CAMEIRA, 2016, p. 178).

Como se vê, o conteúdo de um *brand book*, ainda que também técnico e normativo, é sobretudo estratégico e inspiracional: traz diretrizes que resumem, conscientizam e orientam os profissionais que representam a marca, em que o produto final “é entregue por meio de imagens e pela expressão verbal, com textos e *storytellings* que contribuem para ‘vender’ o conceito do projeto” (CAMEIRA, 2016, p. 161).

É pensando nessa adequação que o potencial de representatividade e síntese de um *brand book*, aliado à clareza necessária e conseqüente acessibilidade ao leitor, auxiliam na estruturação de um trabalho voltado à gestão de marcas e construção de sua identidade (CAMEIRA, 2016; WHEELER, 2019), inclusive as de pequeno porte como a *Passeio Com Seu Pet*. Corroborando com o argumento, o *blog* Studiodesign (2017)³⁴ enuncia que “não é necessário ter um grande negócio para pensar em criar um *brand book*, basta querer que todos que se envolvem diretamente com ele falem a mesma linguagem”, reiterando a importância desse material para quaisquer tipos e tamanhos de marca, com o objetivo geral de elaboração e entendimento de uma linguagem comum e acessível.

Daí, depreende-se que o *brand book* materializa a maneira da marca de se comunicar com todos os públicos e *stakeholders* — alinhando seu DNA e sua personalidade a normas técnicas — e serve como guia descritivo e instrumento institucional padrão, que auxilia na consolidação e gestão da marca (CAMEIRA, op. cit.) sem abrir mão da acessibilidade. Nesse sentido, Wheeler (op. cit., p. 200) lembra que “a visão da empresa e o significado da marca precisam de um veículo de comunicação acessível, portátil e pessoal”.

³⁴ Disponível em: <<http://studiodesign.com.br/2017/05/12/brand-book/>>. Acesso em: out. 2019.

Para tanto, o *brand book* pode ser adaptado e simplificado consoante o contexto de uso e as pessoas envolvidas, servindo como um guia que apresenta o mundo da marca, em que esta é “a protagonista dessa história, que se passa em um universo construído para inspirar e instigar e que transporta o leitor para uma experiência” (INTERBRAND, 2013 apud CAMEIRA, 2016, p. 178).

Com base nessa premissa, optou-se por produzir o *brand book* da Passeio Com Seu Pet em primeira pessoa, com o objetivo principal de apresentar a nova marca para seus gestores como uma entidade com identidade própria a partir de sua própria perspectiva e também ensiná-los a respeito do universo marcário; cumprindo o viés educativo e lúdico que um *brand book* apresenta (CAMEIRA, 2016; WHEELER, 2019) a fim de efetivar Marcia e Thiago como gestores de sua marca. Sendo assim, os detalhes do formato e apelo do *brand book* foram apresentados em um resumo executivo imediatamente posterior à Conclusão desta produção. A seguir, inicia-se o Estudo de Caso para a consolidação da plataforma de marca da Passeio, que resultou na sua nova identidade e na produção de seu *brand book*.

4. ESTUDO DE CASO: RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COMO BASE PARA A CONSOLIDAÇÃO DA PLATAFORMA DE MARCA DA PASSEIO COM SEU PET

4.1 DA ENTREVISTA 1, COM MARCIA E THIAGO

A primeira entrevista da pesquisa de campo foi executada no dia 14 de dezembro de 2019 com os proprietários da Passeio (Marcia e Thiago), com o objetivo de estabelecer um mapeamento geral sobre marca e empresa a partir do entendimento de seus gestores: desde a origem e a estrutura organizacional até o portfólio de ofertas e o panorama geral dos clientes, além de eventuais *insights* de mercado e identidade marcária.

4.1.1 QUESTÃO 1: (“Qual a origem da marca? Necessidade, paixão, hobby...?”)

A entrevista teve início com uma pergunta sobre a criação da Passeio Com Seu Pet e as motivações para tal, sendo desdobrada no decorrer das respostas para mapear seu desenvolvimento operacional e identitário até os dias de hoje. A empresa nasceu em janeiro de 2013, em um momento de transição profissional de Marcia: após ser dispensada do cargo de assessora de comunicação, foi aconselhada por um amigo a trabalhar com o que sempre gostou — no caso dela, cachorros. Sem hesitar, fez no mesmo dia por conta própria o seu primeiro panfleto para ofertar passeios com cachorros (*dog walking*), que era apenas um *hobby* até então. A primeira cliente de Marcia foi sua mãe, mas algumas amigas também solicitaram o serviço. A partir desse apoio de pessoas próximas, Marcia decidiu, junto a Thiago, trabalhar efetivamente na estruturação da empresa.

A fundadora da Passeio apontou que sempre trabalhou a partir de demandas dos seus clientes. Isto é, a Passeio não foi uma marca planejada, mas originada a partir de uma necessidade profissional com apelo pessoal que encontrou vazão rapidamente na procura dos primeiros consumidores, aliadas ao amor por cachorros e toda a respectiva gama de cuidados. Assim, em meados de maio de 2013, mesmo não tendo uma base sólida de planejamento, a Passeio já contava com quatro clientes. Já recebendo um salário melhor que na época da assessoria, Marcia se deu conta de que sua vocação era também seu caminho profissional e resolveu investir definitivamente: assim que conseguiu o primeiro montante razoável com os passeios, encomendou um uniforme. Como se vê, além do amor por cachorros demonstrado através do cuidado com eles, Marcia já apresentava um senso profissional e empresarial desde a fundação da marca com os passeios — que eram novidade em Brasília naquela época.

Brasília tende a acompanhar o crescimento deste mercado, o qual acontece em escala nacional: com cerca de 650 mil cães de estimação, Brasília se mostra uma região promissora para o segmento *pet* por ser um local “[...] desenvolvido com moradores de rendas consideráveis e bom acesso à informação” (CORREIO BRAZILIENSE, 2019)³⁵. Trata-se de uma região em que os consumidores demandam produtos e serviços de qualidade e personalizados, assim como profissionais gabaritados — sendo esse um perfil confirmado nas entrevistas com os clientes de Marcia. Tendo isso em vista, reitera-se que a Passeio Com Seu Pet iniciou suas atividades em 2013 e foi uma das pioneiras em passeios com cães na capital do país, sendo reconhecida pelo Correio Braziliense (2014)³⁶ como uma referência no ofício de passeio profissionalizado.

Com a Passeio inserida em definitivo no mercado *pet* brasiliense, o aumento de clientes ocorreu gradualmente até 2014, ano em que Marcia passou a oferecer também o serviço de banho. Após fazer um curso de banho e tosa, decidiu estabelecer pacotes de passeios e banhos no portfólio da Passeio. Com o apoio de sua mãe mais uma vez, Marcia investiu em um instrumental adequado e adaptou definitivamente o espaço de sua casa para executar o serviço, que entrou na rotina poucas semanas depois. Hoje, a Passeio destina os sábados exclusivamente para o banho.

Apesar dos incrementos operacionais e do apoio familiar descritos, o investimento na comunicação da empresa era baixo naquela época: Marcia apontou o *marketing* boca a boca (KELLER & KOTLER, 2012, p. 514) como pilar nesse sentido, em que as recorrentes indicações de seus clientes fidelizados eram as responsáveis por boa parte das novas aquisições de consumidores. A despeito desse problema, podiam contar com uma característica forte e sempre presente da marca: o fato de ela literalmente abraçar as demandas de seus clientes e fazer todas as adaptações possíveis para atendê-los. Em 2016 e 2018, por exemplo, a Passeio adicionou os serviços de hospedagem e lavanderia ao seu portfólio, ambos por demanda direta de algum consumidor.

Um terceiro eixo acrescentado foi o de acessórios, como coleiras e plaquinhas de identificação. Tendo São Paulo como referência, Marcia sempre se mostrou uma pesquisadora obstinada sobre tendências do mercado e disposta a absorver demandas que promovessem o

³⁵ Disponível em:

<https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2019/10/14/interna_cidadesdf,797289/mercado-de-produtos-e-servicos-para-pets-movimenta-economia-do-df.shtml>. Acesso em: dez. 2019.

³⁶ Disponível em:

<https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/revista/2014/03/30/interna_revista_correio,419861/diz-que-fui-por-ai.shtml>. Acesso em: abr. 2020.

bem-estar de seus clientes humanos e caninos — a proposta de valor da Passeio. Um ponto de destaque nesse âmbito foi a menção à montagem de *kits* personalizados para a higiene de cada cachorro, com toalha, escova e até uma bolsa exclusiva. Com esse tipo de prática, Marcia compreendia a necessidade de itens individualizados não apenas pela ótica sanitária: também eram uma demonstração profunda de cuidado diferenciada e genuína em um mercado que, de acordo com a própria, “explodiu” nos últimos anos.

Apesar do crescimento do mercado, Marcia apontou que a profissão de passeador ainda era tratada com certo estigma em Brasília, haja vista que era uma novidade pouco conhecida. Para ela, uma situação ambivalente: tornava a Passeio uma referência na região, mas a alta demanda levava à negação de alguns serviços com frequência.

Marcia revelou também que recebia alguns convites para parceria com *pet shops*; todavia, como a própria afirmou, preferia manter a marca aos seus cuidados e trabalhar para seu crescimento. Tal posicionamento poderia até indicar um certo apego, mas demonstrava empreendedorismo e uma visão muito clara dos limites e do propósito de seu negócio, além do senso de pioneirismo em uma região na qual o serviço de passeio ainda não era entendido como uma profissão estabelecida — como ocorria em São Paulo, cuja base de valores foi o referencial financeiro inicial de Marcia.

O estigma da profissão, teoricamente, foi levado em conta na decisão do nome da marca como uma forma de divulgar o serviço profissionalizado: de início, era apenas “Dogwalker”; porém Marcia substituiu o termo em inglês por uma tradução quase direta a fim de evitar problemas com o idioma. Assim, embora ainda fosse genérico como o primeiro, “Passeio Com Seu Pet” permaneceu com a marca até hoje. Considerações específicas de *namings* constaram na Questão 8 da série de entrevistas com os clientes (tópico 4.2.2.8), que tratou desse elemento e de seus significados.

Na sequência, Marcia comentou sobre a ideia de expandir a marca em um modelo de franquias, mesmo temendo a possibilidade de perder o controle e todo o patrimônio material e imaterial construído: sempre muito exigente com materiais, atendimento e condições de trabalho e buscando aprimorar seus conhecimentos constantemente³⁷, Marcia enxergava nisso

³⁷ Durante a entrevista, Marcia demonstrou um interesse constante pelos estudos do mundo veterinário, entendendo a necessidade de se qualificar como algo fundamental para o *status* de referência que a Passeio apresentava. Ela revelou que, além de cursos e especializações, via nos passeios em si a oportunidade de observar em detalhes o comportamento e as necessidades dos cachorros. Para ela, a confiança dos clientes também estava relacionada ao conhecimento que o profissional demonstra: algo como a teoria que serve de base para o serviço.

uma das razões para tamanha confiança da clientela fixa — majoritariamente feminina e com idade média de 45 anos.

Além da qualidade do serviço e do profissionalismo em si, Marcia apontou outros elementos característicos da Passeio: trato carinhoso, senso familiar e de maternidade (“cachorros tratados como filhos” era uma realidade, não uma tendência), atenção aos detalhes e personalização do atendimento (dado que cada cachorro exigia um tratamento específico), pontualidade e, acima de tudo, cuidado e zelo. A paixão por esses dois últimos elementos confirmou a teoria de que Marcia não apenas amava cachorros, como também amava cuidar deles — e tal fato fazia com que todo e qualquer elemento da Passeio tivesse o toque pessoal zeloso de Marcia. Esse aspecto, inclusive, era algo que dificultava a contratação de funcionários, uma vez que era difícil encontrar outras pessoas com a mesma paixão — algo corroborado pela fundadora da empresa.

Após o debate sobre alguns dos atributos e valores da Passeio apresentado no último parágrafo, Marcia deu detalhes a respeito dos canais da marca: as contas no Facebook e no Instagram foram criadas em 2013 com o intuito de manter os registros dos passeios por meio de imagens. E tal característica é perceptível até hoje, tendo a Passeio uma identidade imagética essencialmente fotográfica em suas postagens (WHEELER, 2019, p. 152). Além disso, as fotografias também podiam se tornar um *pet book* (álbum fotográfico do animal), sendo essa mais uma demanda solicitada por clientes e outra opção no *mix* de serviços. Um *mix* que, aliás, denotava outra característica central da Passeio Com Seu Pet: nasceu como prestadora de passeios, mas já era uma empresa multisserviços desde que expandiu sua primeira oferta. Desde sua origem, sempre agiu em prol do bem-estar canino, sendo uma entidade zelosa que ama esses animais e o cuidado com eles: uma típica marca do arquétipo Prestativo (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234).

Mesmo com base nessa raiz arquetípica, que sempre a norteou e orientou como uma cuidadora nata preocupada com o bem-estar dos clientes animais e humanos³⁸, a Passeio operava sem um modelo de planejamento, comunicação e uma plataforma de marca estabelecida. Ainda que Marcia demonstrasse um nível razoável de entendimento da importância dos processos estratégicos e operacionais que estão por trás de vendas e

³⁸ Tal característica era a proposta de valor decorrente do propósito da marca e o elemento que não apenas determinava, como também dava vida ao arquétipo central da Passeio.

relacionamento, foi possível perceber — a partir da Entrevista 1 como um todo — que havia um senso empresarial acima de tudo, sem a complexidade estratégica do universo marcário.

Por conta disso, foi possível constatar já na primeira resposta uma das principais adversidades na configuração geral da marca: Marcia acabava assumindo essa figura, que deveria caber à Passeio. Contudo, apesar de tal problema nas esferas de imagem e identidade, a Passeio já manifestava os primeiros indícios de sua plataforma, que foram explorados mais a fundo na Questão 2 a seguir.

4.1.2 QUESTÃO 2 (“*De que modo sua marca contribui para o mundo?*”)

A pergunta provocava uma reflexão sobre a contribuição da Passeio Com Seu Pet para o mundo. Contudo, embora não estivesse na estrutura do enunciado, o desenvolvimento da abordagem também visava abranger outros pontos de interesse relacionados às contribuições da marca aos seus usuários finais (os cachorros), aos seus consumidores (os tutores) e ao mercado *pet* em si. O intuito era fazer com que Marcia pudesse enxergar mais claramente o propósito, a missão, a promessa e a proposta de valor da Passeio: quatro alicerces para o conceito de plataforma de marca (AAKER, 2014; KELLER & KOTLER, 2012).

De imediato, a fundadora deixou claro o quanto gostava de lidar com a rotina operacional, na qual o nível de estresse era praticamente nulo. Para ela, os serviços também eram um momento de relaxamento e alegria dos cachorros, de modo que cuidar deles (missão) era a base para a promessa de marca: a promoção da saúde, da qualidade de vida e do bem-estar canino. Com a extensão desse benefício aos tutores por tabela, surgiu a proposta de valor da Passeio: promover o bem-estar e um estilo de vida melhor para ambos os grupos (cães e tutores), em que o cuidado com tudo e com todos era o propósito da marca.

Nesse contexto, uma ideia levantada por Thiago parecia contribuir para a definição do mantra de marca (KELLER & KOTLER, 2012, pp. 302-303; WHEELER, 2019, p. 28) da Passeio: não basta amar os cachorros, é preciso demonstrar isso através do cuidado com eles. A ideia representava o manifesto da marca, em que os cães tinham acesso a um tratamento especial que nem mesmo os tutores conseguiam oferecer, ao passo que estes sentiam-se felizes e seguros ao saber que seus filhos *pets* estavam sendo bem cuidados.

Quanto à contribuição para o mercado, Marcia reforçou o senso de pioneirismo pela introdução do serviço de passeio em Brasília no ano de 2013. Com o apoio das redes sociais no decorrer dos anos, a marca oferecia também conteúdos do universo canino além dos serviços em si. Aos poucos, a associação dos trabalhos operacional e de comunicação elevaram a Passeio ao patamar de referência local, de modo que era constantemente procurada em seus canais por pessoas que buscavam conhecer as origens da empresa, saber como proceder nos serviços, dicas de comportamento canino, entre outros. Para dar conta de tamanha responsabilidade, Marcia revelou que estava sempre atualizando seus estudos sobre esse universo e colocando-se à disposição para trocar informações, ensinar o que sabia e incentivar o trabalho de qualidade — atuando como uma mentora. Assim, a Passeio tornava-se também uma plataforma de conhecimento, revelando uma característica marcante de outro arquétipo: o Sábio (MARK & PEARSON, 2003, pp. 95-108), adjacente ao Prestativo central.

Por fim, Marcia e Thiago expuseram, antecipada e surpreendentemente, o seu grande sonho de vida, o qual foi compreendido como a visão de marca (KELLER & KOTLER, 2012, p. 40) da Passeio: estabelecer uma sede com um espaço definitivo e maior para atender os cachorros, como uma creche ou um hotel, e ser uma referência em cuidados com esses animais. Até então, Marcia apenas adaptou a estrutura de sua própria casa para dar conta das hospedagens: com itens básicos de sobrevivência — como água, comida e espaço para dormir — e elementos enriquecedores — como petiscos e brinquedos. Isso demonstra que a Passeio reforçava outro atributo do arquétipo Prestativo ao fomentar tantas adaptações no lugar onde seus gestores moravam: o aspecto caseiro e doméstico (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234).

Thiago trouxe à discussão um ponto interessante ao apontar esse espaço exclusivo em sua própria casa como um diferencial da marca: um ambiente em que os cachorros não apenas tinham suas necessidades vitais atendidas, mas ficavam soltos para interagir uns com os outros³⁹, diferentemente do que ocorre em *pet shops*, por exemplo, — em que, de acordo com Marcia, costuma-se tratar os animais individualmente a todo tempo. Tal característica era um pilar da proposta de valor da Passeio Com Seu Pet, uma vez que possibilitava o estilo de vida e o bem-estar que a marca oferecia. Sendo assim, era necessário um mínimo de estrutura em

³⁹ No fim das contas, tratava-se de um mundo ideal para os cachorros, em que eles podiam fazer o que precisavam e o que queriam até certo ponto. Um mundo em que podiam ser eles mesmos e, a partir dessa característica, representavam outro arquétipo presente no contexto simbólico da Passeio, que também foi indicado no Referencial Teórico: o Inocente (MARK & PEARSON, 2003, pp. 63-78).

termos de pessoas e responsabilidades para materializar essa ideia na forma de uma oferta tangível, e tal premissa foi tematizada pela Questão 3 a seguir.

4.1.3 QUESTÃO 3 (*“Há uma organização em termos de gestão, marketing etc.? Como funciona?”*)

A terceira pergunta era a respeito da estrutura organizacional da empresa, com o objetivo de entender a dinâmica operacional, de gestão e de comunicação, assim como os responsáveis por cada função. Levando em conta o tamanho restrito da Passeio (uma microempresa), o cenário não poderia ser outro além da divisão de atribuições entre Marcia e Thiago, conforme suas aptidões e habilidades:

- De modo geral, Marcia era o braço operacional responsável pelos serviços em si e por sua gestão: além de executá-los, organizava os valores de cada um e montava pacotes, lidando diretamente com os clientes para adequação da agenda de atendimentos pelo WhatsApp, sugerindo uma possível sobrecarga principalmente no tocante à execução das ofertas.
- Já Thiago ficava encarregado dos canais externos da marca (Instagram e Facebook) e do controle administrativo e financeiro, sendo responsável direto pelas cobranças e pelos pagamentos em si. Como apontou Marcia, Thiago tinha a voz de comando necessária para tais atribuições, evitando inadimplências e mantendo a estabilidade da organização. Um conjunto de características que manifestavam a presença de outro arquétipo subjacente: o Governante (MARK & PEARSON, 2003, pp. 251-268).

Após a compreensão da origem, do desenvolvimento, dos primeiros componentes da plataforma marcária e das rotinas de Marcia e Thiago nos microcontextos da Passeio, faltava um contato mais direto com outros elementos de sua plataforma, em que alguns já eram perceptíveis para os gestores: os valores inegociáveis da marca, cujo estudo foi centralizado na Questão 4 a seguir.

4.1.4 QUESTÃO 4 (*“Quais os valores e princípios da Passeio Com Seu Pet?”*)

Dada a complexidade dos debates anteriores, em especial na segunda questão, esta propunha um exercício simples de fixação com Marcia e Thiago, a partir do qual puderam

reiterar os aspectos que não apenas resumiam, mas sobretudo davam vida à identidade arquetípica central de sua marca enquanto elementos de sua plataforma. Inclusive, no momento da entrevista em si, a questão foi respondida de modo tão direto e resumido pelos gestores que quase não foi mantida na transcrição. De todo modo, para respeitar a fidedignidade do processo em uma revisão simples, registrou-se os valores da Passeio que foram pontualmente citados: atenção aos detalhes, carinho, cuidado, toque pessoal de Marcia e zelo. Um conjunto que, descrito por Mark e Pearson (2003, pp. 217-234), efetivava o arquétipo Prestativo no coração da marca e, ainda que abstrato, lançava bases sólidas para o tema focal da Questão 5 a seguir: o futuro da Passeio em diferentes horizontes temporais.

4.1.5 QUESTÃO 5 (*“Você projeta um futuro pro seu negócio? Como esse futuro se materializa? Em qual horizonte de tempo: um ano, dois, cinco?”*)

Aqui foi investigada a continuidade da Passeio Com Seu Pet a partir dos projetos e prioridades dos gestores, visualizando suas táticas e estratégias para a materialização desse futuro e os horizontes de tempo das implementações. Novamente, também um esforço de arremate e fixação com base em um enunciado objetivo, mas que buscava retomar a pauta sobre a visão da marca através de seus sonhos e desejos de longo prazo. Desta vez, no entanto, recorreu-se a provocações em relação aos limites já vigentes, que precisavam ser ultrapassados em etapas pensando no projeto de expansão em curto prazo.

Como já antecipado no último parágrafo da Questão 2 (Tópico 4.1.2), o maior sonho de Marcia e Thiago era estabelecer uma creche para a Passeio: um espaço amplo em que pudessem cuidar dos cachorros em grande escala dando-lhes liberdade para interagir e explorar o local, contando com uma equipe treinada que permitisse aos donos da empresa focar em questões mais administrativas e de comunicação. Para eles, esse seria o ápice da marca levando em conta o seu propósito e novo posicionamento, de modo que Marcia não precisaria abrir mão totalmente dos passeios ou quaisquer outros serviços — que constituíam tanto o DNA da marca enquanto ofertas de cuidados como a característica operacional da fundadora na esfera pessoal⁴⁰.

⁴⁰ Aqui fica um parêntese do processo de orientação fundamental para a dinâmica deste trabalho. Em conversa com minha orientadora durante a etapa das entrevistas, ela lançou uma afirmativa simples, mas que auxiliou nas definições teóricas e estratégicas para a Passeio: “A Marcia só quer passear e cuidar dos cachorros”. A partir disso, entendeu-se que o aspecto operacional de Marcia jamais deveria ser relegado a segundo plano, uma vez que dizia

Para tanto, comentou-se desde já durante a entrevista a necessidade de a empresa estar definitivamente posicionada e comunicada como uma marca, a Passeio Com Seu Pet, em vez de ter sua imagem centralizada e dependente de Marcia. Nesse sentido, Thiago confirmou uma expectativa inicial: o patamar da empresa naquele momento já sobrecarregava sua fundadora, de modo que ele também passou a cooperar na execução dos serviços. Em outras palavras, a expansão do quadro de funcionários começou com ajustes internos, mas ainda era uma necessidade latente para iniciar o crescimento da empresa: os gestores não esconderam que a ausência de auxiliares àquela altura, inclusive, levava à perda de clientes potenciais em regiões prósperas de Brasília, como Águas Claras — onde residiam muitos tutores com cachorros, sendo uma localidade cujo atendimento era uma meta de curto prazo.

Ocorre que a questão do quadro de funcionários esbarrava não apenas no tocante à capacitação: a maior dificuldade apontada por Marcia e Thiago era encontrar pessoas que também demonstrassem amor pelos cachorros através do cuidado — algo que superava, inclusive, o estigma comentado sobre a profissão de passeador. Nesse âmbito, surgiu uma questão central para a expansão da Passeio: até que ponto isso poderia ser tratado como um entrave definitivo? A premissa não era algo tangível como o treinamento operacional. Para que a empresa pudesse crescer com a efetiva contratação de funcionários, talvez fosse necessário inserir esse valor como um requisito a médio prazo pensando no contexto de capacitação desses auxiliares: algo que eles poderiam assimilar durante a convivência e aprendizagem com Marcia, que personificava esse mantra (KELLER & KOTLER, 2012, pp. 302-303; WHEELER, 2019, p. 28) no cotidiano da Passeio. Assim, era nesse contexto que um *brand book* adaptado poderia auxiliar como um guia de boas práticas e, acima de tudo, uma referência documental daquilo que toda pessoa contratada pela Passeio precisava para representar de fato a essência da marca e, no melhor dos cenários, compreender e internalizar seu mantra.

A questão da contratação de auxiliares operacionais, aliás, foi algo extensamente reforçado durante todo este trabalho, assim como outros pontos considerados imprescindíveis para o crescimento da Passeio. No entanto, esse conjunto extrapola os limites do que foi debatido com os gestores neste momento do processo, tendo sido detalhados somente a partir da série de entrevistas com os clientes da marca. Em virtude disso, manteve-se a fidedignidade

respeito a quem ela era. Na prática, a empresa fundada por ela tornava-se algo que dava vazão ao seu ímpeto zeloso, e aí estava o grande segredo que revelava o âmago da marca: por trás da identidade arquetípica do Prestativo que definia a Passeio, estava uma fundadora que também se enquadrava nesse arquetipo e encontrava no cuidado com os cachorros a maneira de trazê-lo à vida.

sequencial na análise da Entrevista 1 com o último item de seu questionário: a Questão 6 a seguir, com a qual se apurou a saúde e estabilidade financeira da Passeio.

4.1.6 QUESTÃO 6 (“*Seu negócio é rentável e gera receita para você? Ou ao menos se sustenta sozinho?*”)

A pergunta final era essencialmente financeira, e o objetivo maior era visualizar se a Passeio já havia encontrado um patamar mínimo de estabilidade econômica que, além de mantê-la operante e lucrativa, não colocasse em risco a ideia de tê-la como objeto de pesquisa deste trabalho. Nesse sentido, Marcia e Thiago foram enfáticos ao afirmar que a Passeio era uma empresa rentável: não apenas pagava os custos, como também gerava lucro. O único problema grave revelado foi a eventual inadimplência de alguns clientes, em que os pacotes contratados eram pagos apenas após sua execução. Ainda que fosse uma situação rara de acordo com os gestores, era algo a se corrigir definitivamente, de modo que foi tratado como uma ameaça na matriz de SWOT disponível no tópico 4.2.2.12.

Na sequência, pensando na receita da empresa e até mesmo em seu reposicionamento, Thiago levantou uma discussão sobre a proporção de ganhos no *mix* de serviços, sendo questionado a respeito de quanto o passeio (entendido como carro-chefe) representava no montante financeiro: dentre todas as ofertas disponíveis, os passeios (contratados por hora) contribuíam com cerca de 30% do lucro total, sendo responsáveis pela maior parte do faturamento junto à hospedagem (oferecida em diárias). A partir desse quadro, Marcia e Thiago se deram conta de que até os indicadores financeiros justificavam a mudança de posicionamento da Passeio: embora ainda levasse um nome que denotava somente a oferta do serviço homônimo, já era uma empresa multisserviços àquela altura ou, em uma descrição que reforçava a proposta deste trabalho, uma marca de multicuidados com cães.

4.2 DA SÉRIE DE ENTREVISTAS COM CONSUMIDORES

Embora tenha havido certa frustração pela não ocorrência dos grupos focais planejados, as entrevistas se mostraram um formato altamente proveitoso, com padrões de resposta esperados intercalados por declarações valiosas para a marca em construção — as quais não poderiam ser obtidas por meio de questionários fechados ou abordagens similares.

Além disso, pôde-se inferir que todo o contexto envolvido configurou-se como um facilitador quanto ao interesse em participar dos entrevistados: saber que estariam fazendo parte de um projeto com uma marca tão confiável e, ao mesmo tempo, contribuir indiretamente para o bem-estar dos próprios cães foram elementos motivadores. Como apontaram Giumelli e Santos (2016), o aumento da presença dos *pets* na vida das pessoas torna essa relação cada vez mais significativa, de modo que o interesse em participar de pesquisas como esta — relacionada ao bem-estar desses animais — reflete uma necessidade ainda latente de tratar dessa interação entre humanos e cães. Diante disso, a taxa de respostas foi satisfatória ao todo apesar das desistências, e o conteúdo dessas entrevistas mostrou-se não apenas uma etapa a ser cumprida para o seguimento do projeto: enquanto construto das percepções dos clientes acerca da Passeio, era um *corpus* indispensável para o estudo dos fenômenos e a real aplicabilidade deste trabalho. A seguir, fez-se o exame detalhado de cada questão.

4.2.1 ANÁLISE POR RESPOSTAS

O modelo de análise cruzada foi escolhido pela necessidade de avaliar o conteúdo das respostas como um todo em vez de tratá-las individualmente, haja vista que o intuito era identificar padrões de discursos e percepções significativos (MALHOTRA, 2017, p. 130) apresentados pelo quadro fidelizado da Passeio. Desse modo, analisou-se esta série por meio de um compilado de todos os questionários, a partir de agrupamentos das respostas para cada pergunta, tendo as próprias palavras como unidades de análise (Ibidem). Eventuais pontos de destaque no discurso de cada entrevistado foram registrados e, quando possível, ajustados à resposta média e aos objetivos da pergunta em exame.

4.2.2.1 QUESTÃO 1 (*“O mercado pet em Brasília, assim como em todo o Brasil, está em pleno crescimento. Como você avalia a qualidade, acessibilidade e variedade dos produtos e serviços oferecidos aqui na capital? Quais as suas referências no segmento?”*)

Conforme indicado na menção à técnica de *laddering* (MALHOTRA, 2017, p. 122) feita na Metodologia, a primeira pergunta partia de um contexto abrangente: o mercado *pet* brasileiro e brasiliense. Além de obter dados sobre produtos, marcas, tendências e demais referências relacionadas, a proposta era também visualizar eventuais cenários de fidelização e, principalmente, avaliar até que ponto a presença da Passeio era lembrada como uma opção

dentre a concorrência — o que seria um indicativo de que estava posicionada na mente de seus consumidores, em uma categoria de produtos específica (RIES & TROUT, 2009, p. 40).

Quanto ao mercado em si, pôde-se notar uma percepção geral de crescimento em nível nacional e local como um resultado do cruzamento dos seguintes fatores: o amor pelos animais demonstrado pelos cuidados com eles a partir do entendimento de seus gostos e necessidades, que confirmavam o tratamento familiar dado aos cães e sua consequente humanização (MINDMINERS, 2018)⁴¹ — um comportamento identificado na etapa de pesquisa bibliográfica. Segundo alguns dos entrevistados, a presença de grandes marcas, como Petz e Cobasi (com nove e quatro menções durante as respostas, respectivamente), poderia gerar uma concentração de ofertas e lucro — o que até ocorre considerando que Rio de Janeiro e São Paulo são grandes polos *pets* —, porém acabava forçando melhorias na concorrência que fomentavam o crescimento geral em busca do padrão mínimo de mercado. Um ponto negativo levantado nesse contexto foi um possível oportunismo dos fornecedores, que teriam na humanização dos animais domésticos o argumento para estipular preços altos. De todo modo, é inegável que o mercado *pet* brasileiro vem crescendo há pelo menos três anos: os produtos e serviços para animais domésticos, que tiveram um faturamento de R\$ 34,4 bi em 2018, movimentaram em torno de R\$ 36 bi no ano de 2019 (ESTADÃO CONTEÚDO, 2019)⁴².

No entanto, apesar da força nacional comprovada em números e da menção a grandes marcas, os entrevistados também fizeram menções a referências mais locais, sobretudo *pet shops* brasilienses: o espectro mostrou-se reduzido e até um tanto genérico — com poucos estabelecimentos especificados —, porém com alta fidelização devido à praticidade e comodidade. Eram locais próximos de suas casas, onde podiam encontrar tudo o que precisavam; de maneira que o referencial de *pet shops*, dado o seu peso comprovado nas menções dos clientes, pôde servir como parâmetro em termos de identidade básica para marcas do mercado *pet*. Mercado esse que, segundo os clientes, apresentava boa acessibilidade, qualidade e variedade em contraste com preços altos e até mesmo abusivos — para itens supérfluos, principalmente.

⁴¹ Disponível em: <https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms/files/18283/1531317387MindMiners_I_PETS_Cachorro_Final.pdf>. Acesso em: abr. 2020.

⁴² Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/07/o-brasil-e-o-segundo-principal-mercado-pet-do-planeta.html>>. Acesso em: fev. 2020.

Apesar das críticas, a questão do alto investimento necessário podia ser compreendida como o reflexo de um mercado qualificado, sendo essa uma característica apontada e demandada pelos clientes. Dentro desse cenário, foi mencionado o segmento de luxo, que já era uma realidade disponível com padarias, terapia, acupuntura, salões de beleza e outras ofertas de nicho (ESTADÃO CONTEÚDO, 2019)⁴³. Em paralelo, outro fenômeno mencionado foram as feiras *pet*, vistas como uma demonstração de um mercado relativamente acessível apesar da política de preços exacerbados. Outras tendências destacadas, que também já eram realidade, demonstraram o quanto os clientes da Passeio estavam atentos à sua esfera de consumo: a alimentação orgânica e natural, que prometia maior qualidade de vida; e a efetivação do mundo digital com *sites* para compras *online* e aplicativos, que ofereciam ainda mais praticidade e comodidade na experiência de consumo (FORBES, 2019)⁴⁴.

Tamanho entendimento do mercado foi contrastado com uma baixíssima menção aos serviços da Passeio: diante das cinco citações diretas sobre Marcia, a marca propriamente dita foi lembrada apenas uma vez — fato ocorrido somente na 15^a das 16 entrevistas, com o nome exato da empresa. Outros termos foram utilizados para tal fim, como atribuir a designação de “hotel” para a Passeio como um todo, o que demonstrava um reconhecimento de um diferencial da empresa já mencionado: com exceção dos passeios, todos os demais cuidados eram feitos em um espaço exclusivo na casa de Marcia. O baixo reconhecimento interno, além de ilustrar fragilidades acerca da lembrança de marca, denotava a grande questão deste trabalho: a Passeio não era plenamente reconhecida como marca, tendo sua identidade representada pela imagem de Marcia. Sob a luz da pirâmide de ressonância (KELLER & KOTLER, 2012, p. 265), havia um problema exatamente na base: a falta de uma identidade estabelecida implicava na ausência quase total⁴⁵ de consciência de marca (*brand awareness*) (Ibidem, p. 518), de modo que não apenas a proeminência, como todos os demais estágios da pirâmide da Passeio ficavam dependentes de Marcia. Desse modo, perdia-se parte do potencial da alta confiança e fidelização demonstradas, que poderiam efetivar a marca em um patamar de ressonância diante de seus clientes fidelizados.

⁴³ Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/07/o-brasil-e-o-segundo-principal-mercado-pet-do-planeta.html>>. Acesso em: fev. 2020.

⁴⁴ Disponível em: <<https://forbes.com.br/negocios/2019/04/conheca-principais-players-do-mercado-pet-brasileiro/>>. Acesso em: abr. 2020.

⁴⁵ Levando em conta que um dos clientes mencionou a marca com seu nome exato, representando 6,25% da base entrevistada (1/16), preferiu-se não adotar um quadro de ausência total.

A despeito do problema na pirâmide, ainda que dependente de Marcia, os clientes elencaram pontos fortes da Passeio: paixão pelos animais, atenção aos detalhes, dedicação e transparência (com o envio constante de fotos e vídeos por Marcia). Compondo o quadro de atributos e valores da marca, reforçavam seu *brand equity* ao atribuírem um desempenho e imagem positivos à Passeio (KELLER & KOTLER, 2012, p. 265). Além desses, pôde-se confirmar o senso de referência e pioneirismo invariavelmente comentados neste trabalho: alguns clientes recorriam à marca para qualquer necessidade relacionada ao mundo *pet*, enquanto outros, de fato, tiveram-na como primeiro parâmetro nesse mercado. Para estes, em especial, a Passeio era a marca que ocupava o primeiro lugar em sua mente: um posicionamento vantajoso conforme os ensaios de Al Ries e Trout (2009, pp. 55-58); mas que, junto aos valores e atributos citados, também se mostrava mal aproveitado para a Passeio em decorrência das associações majoritariamente feitas à Marcia.

A despeito disso, no geral, havia um reconhecimento do profissionalismo da empresa: tanto por itens básicos como o uso de uniforme quanto pela qualidade nos serviços oferecidos à base fiel de clientes, em que ambos eram alguns dos aspectos que aludiam isoladamente à imagem e identidade da Passeio — ainda que esta não fosse estruturada. Ademais, confirmando um pressuposto de Thiago, houve a confirmação dos entrevistados de que a Passeio realmente promovia um estilo de vida por meio dos cuidados: muitas vezes, com um tratamento aos *pets* melhor que o oferecido em casa — razão pela qual era comum passarem mais tempo sob os cuidados da empresa que com seus tutores. Um símbolo de confiança plena e, pensando no aspecto caseiro do Prestativo atuante (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234), a constatação de que o ambiente do lar era propício ao cuidado: a noção de casa era implementada no ambiente operacional da Passeio, haja vista que quase todos os serviços eram executados em um espaço exclusivo na residência dos gestores. Com exceção dos passeios, que tiveram seus estatutos de atividade primordial para a saúde canina e profissão supostamente estigmatizada postos em debate na Questão 2 a seguir.

4.2.2.2 QUESTÃO 2 (“*Em relação ao serviço de passeio em si, as opiniões são variadas. Para você, qual a importância da atividade e do profissional que a exerce (o dog walker)?*”)

A segunda pergunta visava cruzar percepções pessoais dos clientes com a visão de Marcia a respeito da profissão de passeador, buscando entender a importância desse ofício no contexto interno da empresa. A proposta era estudar um pouco mais a fundo o estigma

mencionado pela fundadora da Passeio e contextualizar a discussão com os dados obtidos na pesquisa exploratória, com o intuito de gerar uma base de informações útil para tratar da representatividade e dos limites da marca em termos operacionais considerando que apresentava um nome homônimo do serviço em questão — a esfera dos significados desse elemento foi explorada posteriormente, na Questão 8 desta série (Tópico 4.2.2.8).

De início, alguns clientes elencaram o serviço de passeio profissionalizado como uma novidade recente e pouco conhecida no Brasil, ao passo que já era algo estabelecido e validado no exterior: os Estados Unidos foram uma referência citada nesse sentido, sendo o país de origem da profissão (JOHN’S FARMS, 2019)⁴⁶ em que já se exigia uma licença profissional (MEU DOG PASSEADOR, 2018)⁴⁷. Assim, apesar do crescimento do mercado *pet* brasileiro como um todo — com destaque para a região Sudeste, na qual que já era possível encontrar médias para os pacotes de passeio (Ibidem)⁴⁸ —, o nicho de *dog walkers* ainda era pouco explorado em Brasília na época em que a Passeio foi criada; o que corroborava com os dizeres de Marcia quanto a um possível pioneirismo de sua empresa que, como já citado anteriormente, teve tal *status* reconhecido pelo Correio Braziliense em 2014⁴⁹, um ano após a sua fundação.

Nesse contexto, Marcia mostrou-se capaz de entender as características básicas de consumidores que justificavam a demanda de passeio: falta de tempo devido à rotina intensa e aos compromissos extras (como viagens), número excessivo de cachorros, idade avançada e limitações físicas que impediam o esforço foram citadas diversas vezes pelos entrevistados. No entanto, apesar das motivações variadas, houve um ponto em comum nas respostas: todos precisavam de alguém para não apenas executar os passeios em si, mas sobretudo manter esse e outros serviços em prol do bem-estar de seus cachorros. Destarte, residia aí a essência da oportunidade de negócio da Passeio, refletida na sua importância enquanto uma marca típica do Prestativo: o cuidado era a grande moeda de troca entre a empresa e seus clientes, sendo o chamariz para todas essas pessoas que consumiam a oferta na forma dos serviços prestados,

⁴⁶ Disponível em: <<https://johnsfarms.com.br/blog/dog-walker-conheca-profissao-momento>>. Acesso em: mar. 2021.

⁴⁷ Disponível em: <<http://www.meudogpasseador.com.br/quanto-ganha-um-dog-walker-passeador/>>. Acesso em: mar. 2020.

⁴⁸ Em São Paulo, por exemplo, um pacote mensal individual (com passeios de uma por dia) pode custar em torno de R\$ 700. Já nas áreas nobres do Rio de Janeiro, um pacote semanal com as mesmas especificações pode chegar a R\$ 400.

⁴⁹ Disponível em:

<https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/revista/2014/03/30/interna_revista_correio,419861/diz-que-fui-por-ai.shtml>. Acesso em: abr. 2020.

como uma solução prática e confiável frente aos impeditivos de seus cotidianos. Mark e Pearson (2003) discorreram sobre o cenário:

Em geral, as pessoas responsáveis que despendem muita energia cuidando dos outros apreciam realmente as empresas que se preocupam com elas. Tais pessoas costumam ter uma brecha de sustentação: elas dão mais do que recebem, e precisam de apoio. Qualquer empresa que ajude as pessoas a cuidar de si mesmas ou que as ajude a enfrentar suas obrigações com mais facilidade, tem o potencial de obter o extremo sucesso nesta nossa sociedade em que homens e mulheres carregam nos ombros o fardo da responsabilidade de cuidar dos outros, além do fardo de suas obrigações profissionais. (MARK & PEARSON, 2003, p. 232)

Nesse contexto, a Passeio assumia a figura do Prestativo como um ente que, por meio de uma gama variada de cuidados, trazia diversos benefícios para seus clientes (humanos) e consumidores finais (cachorros) — o que reforçava seu aspecto multieixos. No entanto, mantendo o foco da questão em relação à prestação do serviço de passeio, entendeu-se que:

- Para os tutores, representava um facilitador de alta confiança: oferecia praticidade e estabilidade à rotina, em que a empresa absorvia a responsabilidade sobre algumas das necessidades dos *pets* atendidas durante os passeios, sob a forma de um compromisso terceirizado e devidamente remunerado.
- Para os cachorros, tratava-se de um pacote completo, o qual atendia muito mais que apenas as suas necessidades triviais (como o momento do xixi). De acordo com os tutores, um pacote que gerava múltiplos benefícios:
 - Físicos: era um momento de exercício e gasto de energia, em que o esforço auxiliava no equilíbrio do peso e do metabolismo como um todo.
 - Emocionais: evitando a tristeza e solidão do confinamento, os cães podiam espalhar e desestressar, o que melhorava consideravelmente o seu humor.
 - Sociais: havia um contato com outros animais e pessoas, o que podia ajudar a reduzir problemas de relacionamento e melhorar a própria convivência com os tutores e conhecidos.
 - Fisiológicos: além de eliminar urina e fezes, os cachorros tinham seus sentidos aticados com diferentes estímulos em cada lugar que exploram, como cheiros, sons e texturas.

Com isso, além da rotina estabilizada e melhorias no comportamento dentro e fora de casa, os animais adquiriam maior qualidade de vida, bem-estar e resultados positivos em seu

quadro geral de saúde (PETLOVE, 2015)⁵⁰, algo invariavelmente comentado pelos entrevistados. Segundo eles, os efeitos eram muito perceptíveis — relaxamento, alegria e tranquilidade foram termos com alta menção —, de modo que sequer era preciso efetivar o uso do serviço para reconhecer sua importância: demonstrando alta consciência da referida gama de necessidades de seus *pets*, os tutores entendiam o passeio como uma questão de saúde animal acima de tudo. E, uma vez que percebiam os resultados em seus filhos — outro ponto muito comum nas falas —, não escondiam a satisfação: elogios aos passeios feitos por Marcia foram recorrentes, pelos quais o investimento era considerado mais que satisfatório. Mais uma vez, a marca demonstrava um desempenho excelente, que fortalecia a fidelidade pela manutenção de sua escolha; no entanto, as atribuições diretas à Marcia também reforçavam sua força enquanto fator de dependência para a validação geral da Passeio.

Não obstante, os entrevistados apontaram a confiança no passeador com base em seus atributos como um ponto-chave para a satisfação e fidelidade: de acordo com os clientes, além de atenção, dedicação, carinho e boa aptidão física, o profissional precisava apresentar um equipamento básico (como uniforme e sacolinha para recolhimento de dejetos) e a capacitação comprovada para ter acesso aos animais e suas casas — situação que denotava um momento de realização para o Prestativo, dada a inclinação doméstica que tende a apresentar (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234).

Complementando tais atributos com os critérios estipulados pela Petlove (op. cit.), compreendeu-se que um passeador profissional precisa ter domínio técnico e prático (com certificações e metodologias comprovadas), demonstrar satisfação com o trabalho (prezando por carinho e qualidade acima de questões financeiras) e alta responsabilidade (um trato quase paternal), ser adaptável (entender comportamentos variados e peculiaridades das raças) e, de preferência, contar com suporte empresarial como um tipo de garantia (mesmo que em cenário de autonomia). Adotando esse quadro como referência, concluiu-se que os clientes denotavam confiança absoluta em Marcia, elencando-a como uma passeadora que detinha todas características e virtudes citadas e, portanto, validada como profissional. Amor, simplicidade e cuidado foram atributos frequentes nas respostas, os quais a inseriam definitivamente como uma representante do arquétipo Prestativo: em outras palavras, no coração da marca, estava uma agente que também vivia os valores de seu arquétipo central (MARK & PEARSON, 2003, p. 351). Assim, contratar a Passeio tornava-se também um meio de os tutores manterem o

⁵⁰ Disponível em: <<https://www.petlove.com.br/dicas/passeador-de-caes-profissional-dog-walker-voce-realmente-conhece-o-trabalho>>. Acesso em: jan. 2020.

compromisso de promover qualidade de vida a seus *pets* ainda que terceirizando-o, em que delegar as funções a uma especialista apaixonada como Marcia podia ser entendida como uma extensão do cuidado pelos clientes (Ibidem).

No fim das contas, embora não tenha sido possível precisar a questão do estigma sobre o passeador devido aos limites desta pesquisa — cuja abrangência reduziu-se a uma amostra de 16 respondentes em teor qualitativo —, pôde-se inferir que, ao menos para a base de clientes da Passeio, tratava-se de um exercício profissional altamente valorizado simbólica e financeiramente. Para os fins deste trabalho, por conseguinte, considerou-se tal estigma apenas como uma ameaça na análise de SWOT, executada na Questão 12 (Tópico 4.2.2.12). Ademais, a presença de aplicativos e *sites* consolidados em nível nacional, como o Dog Hero⁵¹ e o Cão Ativo⁵², e a disponibilidade de referências (op. cit.) sobre pacotes, funções e demais aspectos profissionais trouxeram um dado importante a fim de concluir esta discussão: ainda que não apresentasse os mesmos números do mercado *pet* nacional como um todo, o ofício de passeador não era mais uma banalidade no Brasil. Além disso, foi a base operacional no momento de criação da Passeio que possibilitou a oferta oficial para seus primeiros clientes, e o início de todas essas relações foi investigado na Questão 3 a seguir.

4.2.2.3 QUESTÃO 3 (“*A Passeio Com Seu Pet nasceu no início de 2013. De que maneira e em que momento iniciou sua relação com a marca?*”)

A construção do enunciado foi pensada com a finalidade de afirmar e reforçar a existência Passeio Com Seu Pet enquanto marca, em que citar o seu ano de “nascimento” foi tanto um esforço de humanização tanto no tocante à propriedade que marcas possuem de estabelecer relacionamentos com seus consumidores (AAKER, 2014, p. 38) como por sugerir uma história e uma evolução — ainda que em um horizonte inferior a uma década. Outra proposta da questão era visualizar o quadro de fidelidade previamente percebido com base nesse demarcador temporal, além dos veículos disponíveis para o contato inicial e os cenários de *marketing* boca a boca indicados pelos gestores da Passeio na Entrevista 1.

Considerando o ano presente de 2021, sete dos 16 entrevistados revelaram um início de relacionamento com a Passeio desde a sua criação (em 2013) ou, no máximo, até um ano após

⁵¹ Disponível em: <<https://love.doghero.com.br/dicas/dog-walker/>>. Acesso em: jan. 2020.

⁵² Disponível em: <<https://caoativo.com/sobre-os-cursos/#dogwalkers>>. Acesso em: mar. 2021.

(2014); ao passo que seis respondentes inseriram-se no intervalo de 2016 a 2018. Outros alegaram não lembrar com exatidão, propondo uma consulta direta com Marcia — o que sugeria um conhecimento profundo desta sobre os clientes de sua empresa. No geral, o panorama indicava que quase metade dos entrevistados estava com a Passeio há longa data, e um terço seguia com a empresa há pelo menos três anos em média: além dos números em si, as menções literais à ideia de fidelidade e correlatos foram frequentes, de modo que o quadro geral de fidelização na base de clientes pôde ser confirmado durante a abordagem.

Para tanto, o *marketing* boca a boca (KELLER & KOTLER, 2012, p. 514) indicado por Marcia mostrou-se comprovadamente forte: com indicações de familiares (cujo apelo aludia ao universo da marca), amigos, vizinhos — em que se subentendeu os condomínios residenciais como potenciais fontes de prospecção —, do próprio entrevistado ou até mesmo de conhecidos não tão próximos, esse modelo revelou-se um pilar de divulgação externa para a Passeio a partir da sua condição efetiva como porta de entrada. Diante disso, poderia ser tratado como um incentivo para programas de fidelidade abrangentes no contexto interno da empresa, a fim de valorizar todas as recomendações com algum tipo de recompensa ou benefício para clientes tão leais, que já eram divulgadores da marca por livre e espontânea vontade. A proposta foi detalhada na Questão 11 desta série (tópico 4.2.2.11).

Além da força demonstrada pelo boca a boca, os entrevistados apontaram outras fontes para o início de seu relacionamento com a marca:

- Redes sociais: tendo grande número de menções, as contas no Instagram e Facebook da Passeio mostraram-se boas captadoras de clientes potenciais, em que o Instagram recebeu elogios pontuais a respeito dos conteúdos e da abordagem interativa. Exames aprofundados sobre a comunicação nesses canais foram aplicados na Questão 7 desta série (Tópico 4.2.2.7).
- Uniforme com descrição e contatos visíveis e legíveis: sendo uma mídia móvel durante os passeios, o uniforme não só denotava profissionalização como também possibilitava o contato para eventuais clientes interessados — em que descrições claras e objetivas facilitavam o entendimento e a ação para quem observava o especialista em movimento (WHEELER, 2019, pp. 188-189). Conforme descrito na questão anterior, dispor de um equipamento adequado é um pré-requisito para o ofício e, no caso da Passeio, também foi elencado como um impulsionador na prospecção.

- Cartões de visitas e panfletos: tal qual o item acima, o material institucional impresso apropriado sugeria cuidado profissional com impacto positivo na divulgação, com a diferença marcante de ter visibilidade e fixação em uma escala consideravelmente maior que o uniforme, devido à distribuição massiva (Ibidem). O contato dos clientes que mencionaram tais mídias confirmava a tese no escopo da Passeio, o que gerou um *insight* a respeito da relação entre esforços e resultados: apesar dos custos de produção e da logística para a distribuição, o uso de impressos era algo a ser mantido e até mais explorado nas estratégias de publicidade da empresa⁵³.
- Pesquisa simples na *internet*: apesar da menção, fez-se uma averiguação rápida em 17 de março de 2021 e constatou-se que o processo só surtiu efeito razoável com a busca literal por “Passeio com seu *pet*”, de modo que apenas o Instagram da marca apareceu nos resultados — em terceiro lugar. Destarte, seria interessante para a empresa investir em mais visibilidade no próprio Google, por meio de mídia patrocinada e ranqueamento ou criando uma página no Google Meu Negócio — recurso que, dentre outras possibilidades, aumenta a presença *online*, reforça a credibilidade e posiciona a empresa no Maps (mapa digital do provedor de busca) tornando-a fácil de localizar.
- Veterinárias e *pet shops*: invariavelmente mencionadas pelos clientes, eram modelos de negócio que podiam servir tanto como referencial para *benchmarking* de comunicação e *branding* como na figura de possíveis parceiros para a Passeio. Na Entrevista 1, Marcia revelou momentos em que foi convidada para projetos de permuta por uma clínica, mas preferiu investir em seu próprio negócio. De todo modo, criar políticas de divulgação mútua ou até mesmo convênios com instituições cuidadosamente selecionadas — assim como tudo que passava pelo crivo da marca — eram possibilidades a serem estudadas por seus gestores, tendo sido tratadas com foco total na Questão 12 desta série (tópico 4.2.2.12).

Como se vê, a Passeio era uma empresa com possibilidades variadas de fomentar seu crescimento investindo em diferentes portas de entrada, mas ainda podia contar também e definitivamente com o *marketing* boca a boca de seus clientes fiéis como um pilar de

⁵³ Apontados no parágrafo sobre o *marketing* boca a boca, os condomínios residenciais eram um espaço excelente pensando em um melhor aproveitamento na distribuição desses recursos impressos. Águas Claras, por exemplo, sendo uma região visada pela Passeio como uma das primeiras localidades nas quais efetivar a atuação, podia ser categorizada como um ponto geográfico próspero devido ao crescente número de condomínios em que residiam tutores com cães de estimação.

divulgação. Os entrevistados, aliás, mostraram certa empolgação e até anteciparam discussões de elementos sequenciais do questionário, em que se destacaram:

- Uma menção a um simbolismo metafísico e sagrado em torno de Marcia, vista por alguns clientes como um “anjo da guarda” que detinha um dom com os animais.
- Um aspecto geracional marcante, com um relato emocionado sobre cães hoje falecidos que já estiveram sob os cuidados de Marcia: um demonstrativo claro de que a fidelidade se refletia e até ultrapassava a vida dos animais em si, em que seus tutores viam na relação com a marca algo essencial para o bem-estar de quaisquer *pets* que viessem a ser seus. Nas palavras desse cliente, a Passeio era um membro da família que acompanhava o crescimento de diversos indivíduos e cuidava de todos eles — uma das imagens em que o caráter familiar do zeloso Prestativo (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234) se fazia presente.
- A confiança quase imediata dos tutores na proprietária da Passeio no momento dos primeiros contatos, a ponto de a convidarem para conhecê-los e interagir com os *pets* em suas próprias casas. Segundo Marcia, uma proposta especial que nunca era recusada — algo enfatizado durante a Entrevista 1.
- Alguns atributos e valores da marca: a paixão, a dedicação e a *expertise* de Marcia como pilares de sua conexão com os *pets*, que geravam diversos retornos positivos perceptíveis; o reconhecimento por parte dos clientes acerca das adaptações que Marcia executava em sua própria residência — estruturando um espaço exclusivo para os cachorros —; e a constante predisposição da fundadora que, aliada aos outros aspectos na dimensão totalizante do cuidado, reforçavam a raiz arquetípica do Prestativo (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234) presente no coração da Passeio e lançavam as bases para a sua nova identidade de marca.

Por fim, concluiu-se que os clientes conheciam a profissão, o mercado de atuação e as ofertas da Passeio com total validação à Marcia, porém não reconheciam a marca no mesmo nível de complexidade⁵⁴. Tal cenário dava vida à primeira justificativa e, por tabela, aos objetivos centrais desta pesquisa: era preciso estruturar toda a plataforma para, posteriormente, redefinir a identidade de marca da Passeio Com Seu Pet — em que os passeios eram o principal

⁵⁴ Foram constatadas apenas duas menções genéricas à instituição e outras duas com o nome exato da marca, em contraste com incontáveis menções à sua fundadora.

braço operacional da empresa, a começar pelo nome que indicava um reforço mútuo nesse sentido. Com isso, e complementando a análise da Questão 2 (anterior à esta) em relação a um possível estigma, o serviço de passeio acabava sendo credibilizado por sua homônima, de modo que segmento e marca se reforçavam tendo o já citado pioneirismo regional como impulsionador.

No mais, surgiu um apontamento sobre os serviços e seu reflexo no nível operacional e simbólico: embora boa parte das menções dos clientes tenha cabido aos passeios — o que os efetivava como carro-chefe da empresa —, outros serviços também foram mencionados e confirmavam o reposicionamento em curso indicado na Introdução deste trabalho, na qual já se apresentava a Passeio como uma marca multieixos ainda que carregasse apenas um deles em seu nome. A realidade operacional desse fenômeno foi detalhada na Questão 5 desta série (tópico 4.2.2.5), ao passo que a Questão 4 a seguir tratou dos critérios que levavam à escolha da Passeio e fundamentavam seu quadro de fidelidade e lealdade.

4.2.2.4 QUESTÃO 4 (“Por quais razões você escolheu e segue leal à marca?”)

Após o mapeamento geral do início da relação e da constatação de fidelidade dos clientes em relação à Passeio, a quarta pergunta buscava entender as motivações e justificativas para a escolha e manutenção do relacionamento com a empresa. Desta vez, com foco nas necessidades dos tutores e de seus *pets* como uma oportunidade de promoção de oferta em termos de *marketing*, mas também centrada em uma possível visão mais assertiva dos clientes acerca dos atributos, valores e da promessa de marca da Passeio — ainda que em nível de sugestão, eram pontos mais complexos e profundos na escala de percepção dos consumidores. A junção desses dois vieses seria, *a priori*, a fórmula básica para a lealdade já observada desde as menções sobre indicações da empresa, e a Questão 4 também objetivava testar os limites e fundamentos desse argumento.

Arrematando respostas anteriores, surgiu o seguinte quadro geral mencionado pelos tutores como justificativas para a contratação da Passeio: rotinas intensas (com falta de tempo) e aspectos físicos (como a idade) que, sendo limitantes ou até mesmo impeditivos em casos mais extremos, não os permitiam dar conta dos cuidados com seus filhos *pets*. Levando em consideração o tratamento altamente humanizado e familiar — aspecto esperado desde a constatação dessa tendência na pesquisa exploratória —, não foi surpresa os clientes terem

elencando fatores como segurança, capacitação, competência, informatividade e o próprio cuidado ao *status* de essenciais para a escolha e manutenção da confiança na Passeio que, segundo eles, era uma empresa confiável que oferecia cuidados completos e transmitia credibilidade por meio de uma conduta sempre exemplar. Por conseguinte, os efeitos nos tutores não poderiam ser outros: tranquilidade, despreocupação, satisfação e sensação de investimento valorizado, assim como a ideia do estilo e qualidade de vida oferecidos pela Passeio; confirmando mais uma vez a suposição de Thiago sobre a proposta de valor da marca e estabelecendo os componentes básicos do quadro de Julgamentos/Sensações de sua pirâmide de ressonância (KELLER & KOTLER, 2012, p. 265).

Em paralelo, os tutores também comentaram a respeito das necessidades de seus *pets* que eram plenamente atendidas pela Passeio, em que ela foi vista no todo como uma empresa capaz de oferecer um pacote completo de cuidados com muito amor e carinho em tudo que se propunha; porém de modo personalizado, consoante as peculiaridades de cada cachorro. Assim, fazia uso da técnica como meio, não como fim para o cuidado: sendo tipicamente uma marca do Prestativo (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234), tinha prazer em cuidar e via nas suas ações o cumprimento de seu propósito e de sua missão de marca.

Consequentemente, os resultados também eram visíveis para os tutores, em que foi predominante a menção a um retorno geral muito positivo de seus cachorros estando sob os cuidados da Passeio; com melhorias perceptíveis na saúde, na rotina e no comportamento desses animais. Em função disso, sentimentos e atitudes mais profundos como gratidão, conexão e confiança plena dos entrevistados também foram citados, de maneira que os quadros de Desempenho/Imagem e Julgamentos/Sensações mostraram-se simultaneamente fortalecidos na pirâmide de ressonância da Passeio (KELLER & KOTLER, 2012, p. 265), estruturando a base necessária para a ressonância, perceptível no *marketing* boca a boca (KELLER & KOTLER, 2012, p. 514) por meio de todas as recomendações espontâneas confessadas pelos entrevistados.

No entanto, a despeito desse cenário, o maior número de menções à Marcia (nove) frente às da Passeio (seis) revelou um dado central nesse âmbito: embora a marca estivesse sendo mais assimilada no decorrer da entrevista, ainda apresentava limitações quanto ao reconhecimento de sua existência e era entendida como algo menos expressivo que sua fundadora — algo que, conforme já comentado, indicava irregularidades na base da pirâmide, em que a falta de uma identidade de marca estruturada e expressa como tal implicava em uma baixa proeminência (Ibidem, p. 265).

Apesar desse problema, ainda que nem todos os clientes soubessem reconhecer a Passeio como uma marca com identidade própria, foram capazes de citar e reforçar vários de seus atributos: competência, profissionalismo e técnica no manejo (não era apenas uma questão de “dom”); estudo e aprimoramento constantes para cuidar melhor — o arquétipo do Sábio (MARK & PEARSON, 2003, pp. 95-108) como um apoio ao Prestativo (Ibidem, pp. 217-234) —; transparência e informatividade quase em tempo real, que fomentavam a confiabilidade e lealdade; e o pioneirismo local ao introduzir uma nova oferta em um mercado com demanda existente. Além desses, destacaram-se outros pontos que, segundo Mark e Pearson (Ibidem, pp. 217-234), são típicos de marcas do Prestativo: uma equipe sempre preparada (que antecipava necessidades) e apta a atender e cuidar com muita dedicação e qualidade na entrega, somada a uma política de preços avaliados como justos.

Além de tais atributos, os entrevistados também fizeram menções que se referiam aos valores da Passeio: amor pelos animais demonstrado pelos cuidados com eles, em que essa noção era o mantra da marca (KELLER & KOTLER, 2012; WHEELER, 2019, p. 28); excelência e comprometimento total, com proatividade e senso de responsabilidade; atenção aos detalhes para manter o padrão de qualidade, sem abrir mão da personalização conforme a individualidade de cada cachorro; apelo familiar e maternal — uma empresa que acolhia e trata seu usuário final como uma mãe trata seu filho —; e, não menos importante, a prestatividade, cuja menção literal pelos clientes foi um arremate quanto à imagem do Prestativo (Ibidem) que a Passeio transmitia.

No fim das contas, o resultado geral confirmou a tese indicada no primeiro parágrafo desta questão: o quadro constatado de alta fidelidade e lealdade podia, de fato, ser compreendido como uma consequência da combinação de todos os fatores citados; seja os tangíveis, como os atributos e necessidades atendidas; ou os supostamente intangíveis, como os valores da marca e as reações positivas que despertava. Em função disso, a Passeio demonstrava força nos quadros de Desempenho/Imagem e Julgamentos/Sensações em sua pirâmide de ressonância (KELLER & KOTLER, 2012, p. 265), porém a Questão 5 a seguir revelou outro fator para a fraqueza na sua base de proeminência (Ibidem): boa parte de seus clientes não conhecia seu portfólio por completo, o que impactava direta e negativamente na assimilação do caráter multi que embasava a sua nova identidade de marca.

4.2.2.5 QUESTÃO 5 (“*A Passeio se encontra em processo de expansão do seu portfólio. Quais produtos e serviços oferecidos você já conhece?*”)

O enunciado da pergunta deixava propositalmente claro o processo de expansão da Passeio a seus clientes, fazendo uso do portfólio como meio de entendimento simplificado a respeito do reposicionamento em curso. A proposta da questão era examinar a percepção dos entrevistados sobre esse contexto de crescimento com base no conhecimento das ofertas, ainda que superficial. Além de uma eventual confirmação extra acerca da premissa dos passeios como carro-chefe, o ponto focal em debate era o aspecto multisserviços da Passeio — elemento central de seu novo posicionamento.

Das 16 possíveis menções para cada serviço, 14 foram feitas aos passeios e à hospedagem (eventualmente denominada *hotel* ou *creche*), ao passo que 11 couberam ao banho e tosa. Outras menções extras que chamaram a atenção, apesar de únicas, foram a busca e entrega dos *pets* — algo que até constava na jornada do atendimento em geral, mas não era uma oferta propriamente dita — e os *pet books* (álbuns fotográficos dos animais, comentados por Marcia na Entrevista 1). Conquanto os números reforçassem a posição de destaque dos passeios e indicassem um conhecimento geral dos pilares operacionais da empresa, alguns clientes revelaram não estar a par dessa realidade, em tom de curiosidade e surpresa. Essa eventual incerteza sobre o pertencimento de serviços centrais ao portfólio, além de uma consequência indireta do problema na identidade de marca, era mais um reflexo de sua baixa divulgação, que também foi comentada pelos clientes em outro momento da entrevista como algo a ser melhorado na rotina geral de comunicação.

Ademais, ficou novamente a sensação de que de tudo remetia à Marcia: em vez de serem ofertas da Passeio, mostraram-se majoritariamente assimiladas como algo pertencente à imagem da fundadora. Ainda que ela fosse a principal responsável pela execução e pelo registro dos serviços, a amplitude de sua presença acabava reafirmando o grande problema revelado pela pirâmide de *brand equity* (KELLER & KOTLER, 2012, p. 265) da Passeio: embora Marcia representasse o principal veículo de significado que estabelecia uma força positiva e consolidada nos campos de Desempenho/Imagem e de Julgamentos/Sensações sobre a marca, a sua base de proeminência encontrava-se novamente como refém da fundadora e, portanto, incipiente em relação à Passeio em si.

Considerando as recomendações costumeiras dos clientes — que alocavam a marca no último patamar da pirâmide (de Ressonância) — até mesmo quando confessavam não conhecer

sequer todos os serviços disponíveis, esse problema era algo que, antes de ser resolvido pelo *brand book*, precisava de uma priorização pelo menos no que se referia à divulgação do portfólio. Pois, haja vista o aspecto multi da Passeio perceptível pelos clientes em suas menções variadas sobre o que era ofertado, deveria ser entendido pelos gestores como um pilar crucial para o projeto de expansão. Em função disso, era necessário que essa característica do *mix* fosse institucionalizada e comunicada definitivamente pela marca, tanto para um conhecimento e uso mais profundos da base fidelizada como para impulsionar a prospecção de clientes potenciais — por meio de uma maior possibilidade de ofertas com a devida visibilidade interna e externa.

Em relação à divulgação sazonal dos serviços, a Questão 7 desta série (tópico 4.2.2.7) centralizou toda a discussão e algumas possíveis soluções, com o apoio das redes sociais principalmente. No entanto, levando em conta a urgência e complexidade do problema de identidade da Passeio, surgiu um elemento de marca que auxiliaria nessa missão envolvendo a premissa operacional e evitaria o desgaste de uma troca de nome, podendo complementá-lo e acompanhá-lo a todo tempo na comunicação geral: a *tagline*. Todavia, considerando que, usualmente, o nome de uma marca está acima de sua *tagline* no tocante à identificação (WHEELER, 2019, pp. 144-145), preferiu-se apresentar a resolução para esse contexto na Questão 8 desta série (tópico 4.2.2.8), que analisou ambos os termos em sua individualidade e explicou a necessidade de serem indissociáveis para tudo que a Passeio viesse a comunicar. Mantendo a pauta dos serviços, a Questão 6 a seguir avançou para a dimensão do seu uso pelos clientes.

4.2.2.6 QUESTÃO 6 (“*A quais desses produtos e serviços seu pet tem acesso e com qual frequência?*”)

Em continuidade à questão anterior, a pergunta 6 buscava ambientar definitivamente os clientes no contexto de reposicionamento da Passeio a partir do seu relato acerca de quais ofertas eram contratadas de fato. Após visualizar esse quadro de referência em relação aos produtos e serviços, a proposta ia mais fundo desta vez: entender se a dinâmica de utilização era algo pontual ou parte da rotina dos *pets* e de seus tutores, em que uma confirmação do segundo cenário seria mais um indicativo de fidelização e poderia também corroborar com o aspecto multieixos da empresa a partir de sua realidade operacional.

Em relação às menções dos serviços utilizados pelos clientes, o quadro foi o seguinte: sete para cada um dos pilares (passeios, hospedagem e banho⁵⁵) e cinco que se referiam à totalidade desse conjunto. As menções ao todo, aliás, denotavam que alguns clientes já conseguiam assimilar a realidade multi da empresa ainda que ela não fosse comunicada oficialmente, sendo outra justificativa para a implementação definitiva na rotina institucional da marca — com o intuito de fixar essa informação para a base fidelizada.

Por outro lado, a mesma quantidade de menções aos eixos em sua individualidade indicava que ainda havia margem para demandas pontuais e específicas que seriam mais um incentivo à contratação de auxiliares, sobretudo passeadores: priorizá-los, então, seria um meio de prestigiar o carro-chefe da empresa e também um caminho para aliviar a sobrecarga de Marcia a fim de, conseqüentemente, torná-la mais disponível para as outras funções em um cotidiano que já apresentava demandas além do passeio — inclusive as de clientes potenciais. Além disso, os novos passeadores também poderiam ser entendidos como mídias móveis da empresa por estarem sempre uniformizados, de modo que o uniforme precisaria apenas de alguns ajustes — como a inserção da *tagline* e uma descrição completa, conforme a Questão 7 desta série (tópico 4.2.2.7) — para divulgar devidamente a nova configuração (já vigente) da Passeio: uma empresa que ofertava serviços diversos sob o alinhamento de uma marca multicuidados.

As variações nas menções de cada entrevistado confirmaram que existiam diferentes rotinas em conformidade com o aspecto do próprio serviço ou a necessidade do cliente; mas, acima de tudo, entendeu-se que havia uma rotina geral nos atendimentos, que atestava a fidelidade. Seja em passeios diários, banhos semanais ou hospedagens mensais, os clientes sabiam que podiam contar com a adaptabilidade de uma empresa sempre à disposição — característica marcante do arquétipo Prestativo (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234) — e, conforme também mencionado nas respostas, tinham a opção de contratar pacotes personalizados ou completos (com todos os serviços principais).

Na forma de oferta, os pacotes reivindicavam a característica multi da Passeio por meio de sua proposta de valor: oferecer bem-estar e qualidade de vida aos pets e seus tutores (por extensão), através de uma plataforma completa de cuidados em prol da saúde e felicidade desses

⁵⁵ Além de elogios frequentes, os clientes revelaram um dado interessante acerca do banho: normalmente, é feito no espaço destinado por Marcia em sua própria casa, mas já houve situações em que ela foi à casa do cliente a fim de executar o serviço. Para o Prestativo presente e sempre disposto a tudo pelo cuidado, ser aceito em outro lar é um sinal de confiança plena que, aliado ao contexto doméstico, alimenta a alma da marca.

animais, em que esta era também sua promessa de marca. E tal proposta era sustentada pela missão de marca da Passeio enquanto Prestativo (Ibidem): zelar pelos cães (Inocentes) em tudo que estivesse ao seu alcance, propiciando um cuidado aos tutores (também Inocentes) por extensão. Diante disso, os pais dos *pets* tinham na Passeio uma prestadora dos serviços que eles mesmos não podiam ou conseguiam oferecer e, contratando a marca, superavam esse impedimento e honravam o compromisso de cuidado e proteção para seus cães mesmo que indiretamente. Como lembraram Mark e Pearson (Ibidem, p. 225), “de todas as promessas que você faz ao seu animal de estimação, nenhuma é mais importante que a de protegê-lo [...]”. Desse modo, a Passeio cumpria tanto o seu propósito enquanto marca como a promessa dos tutores.

Outras menções de destaque diziam respeito a uma realidade que não condizia com a proposta da Passeio em si, mas ainda guardava alguma relação: clínicas veterinárias e *pet shops*. Para os gestores, poderiam ser vistas como fornecedoras de produtos básicos para uma consequente revenda no contexto da Passeio — algo pontuado nas respostas dos clientes, em que o eixo de acessórios (como coleiras) teria um reforço — mas, principalmente, como possíveis parcerias em longo prazo. Em termos mais específicos, expandir as ofertas sem perder de vista o posicionamento da marca: era uma instituição de multiculturados para cães em que, com exceção dos passeios, os serviços eram executados no lar de sua fundadora; em uma metáfora simples, uma casa de cuidados para cachorros.

Seria possível aproveitar tal referencial externo como uma possibilidade de divulgação mútua entre a Passeio e essas instituições — uma ideia fundamentada na Questão 12 desta série (tópico 4.2.2.12) —, mas sempre respeitando o fato de que a Passeio não se configurava como uma *pet shop*, tampouco como uma clínica veterinária. Para as questões técnicas do posicionamento, era um exemplo de que, eventualmente, dizer o que sua marca não é também é necessário, nem que seja de modo subentendido para reposicionar a concorrência (RIES & TROUT, 2009, p. 80).

No mais, os entrevistados apontaram novamente a confiança no trabalho da Passeio até quando não sabiam tudo o que acontecia na rotina e viam nela uma das grandes razões para a manutenção dos investimentos: a marca, enquanto veículo da confiabilidade plena, reivindicava seu valor sob o estatuto de ativo estratégico no contexto da empresa (AAKER, 2014). Apesar disso, os clientes não esconderam o apreço que tinham pelos registros em fotos e vídeos feitos por Marcia: além de acalmar a curiosidade, a prática era também uma extensão da divulgação

dos serviços no âmbito do contato direto com os clientes, inserindo-os nos bastidores da marca. Outro exemplo de como era essencial implementar essa divulgação na rotina de comunicação: reforçava a satisfação de uma base fidelizada que percebia os efeitos positivos de cada serviço executado, podendo facilitar a familiarização com as ofertas para os clientes potenciais no contexto do *marketing* boca a boca (KELLER & KOTLER, 2012, p. 514).

Por fim, a menção de uma cliente a uma suposta “ansiedade” quando a marca “mãe” de seus filhos *pets* não tinha disponibilidade foi uma confirmação adicional sobre os sentimentos dos clientes em relação à Passeio: havia uma confiança plena e gratidão profunda por todo o trabalho essencial e zeloso do Prestativo que a marca executava (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234). Aspectos explorados dentre vários outros pertinentes à esfera comunicacional da empresa como um todo: um tema sondado na Questão 7 a seguir.

4.2.2.7 QUESTÃO 7 (“Como você avalia a comunicação da marca? Canais disponíveis, conteúdos veiculados, divulgação de serviços etc..”)

A pergunta tinha três objetivos principais: aferir se os clientes da Passeio entendiam sua comunicação como algo profissional, institucionalizado e com uma linha ou eventual tom de voz demarcados — ainda que soubessem da presença de Marcia também nesse âmbito —; arrematar e propor soluções para a sempre comentada problemática da baixa divulgação dos serviços como um fator decisivo para as ambições de expansão da empresa; e destacar pontos fortes ou fracos percebidos pelos clientes em relação aos uso dos canais em suas potências individuais e em conjunto, aspecto essencial pensando em sua capacidade de prospecção, relacionamento e fortalecimento de marca com base na promoção de informações e conteúdos relevantes, pertinentes e de alto valor (RESULTADOS DIGITAIS, 2018)⁵⁶, em que a Passeio demonstrou boa performance de modo geral.

Começando pelo WhatsApp, que recebeu três menções, tratava-se de um canal em que foram elogiados pelos clientes as respostas usualmente rápidas e o conteúdo personalizado que recebiam de Marcia, com registros em fotos e vídeos dos serviços. Além disso, a fundadora da Passeio também costumava enviar relatórios mensais individualizados de tudo o que era feito e organizar as agendas de cada cliente nesse canal — o que indicava boas práticas de CRM

⁵⁶ Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/estrategias-de-marketing-digital-para-pet-shops-e-clinicas-veterinarias/>>. Acesso em: mar. 2021.

(*Customer Relationship Management*)⁵⁷ —, fazendo também todas as tratativas de preços com base na demanda do contratante.

Sendo assim, o WhatsApp da Passeio era uma ambiência de comunicação com o seguinte perfil: direta e até íntima de certo modo, pois o contato era estabelecido em um nível altamente pessoal; rápida e objetiva, em que Marcia estava quase sempre disponível para um atendimento pontual; transparente, já que envolvia diversos tipos de registros (textuais e multimídia) com conteúdos que ilustravam o cotidiano de cuidados; e personalizada, haja vista que, apesar do padrão geral citado que denotava o perfil de comunicação, cada cliente era atendido de acordo com sua necessidade.

Desse modo, pôde-se concluir que o WhatsApp era o principal canal de relacionamento da marca em uma segunda etapa: após um primeiro impacto em redes sociais ou outras portas de entrada da empresa, o cliente passava a ter um contato mais profundo com a principal responsável pela execução dos serviços e o consequente gerenciamento das rotinas. Partindo dessa visão, os demais canais precisavam ter sua estratégia adequada no sentido de aumentar o número de clientes que chegassem ao WhatsApp: inserções do número para contato em institucionais impressos e o uso de anúncios digitais patrocinados cuja conversão recaísse nesse canal eram possibilidades simples já trabalhadas, que precisavam apenas de um reforço por parte dos gestores — sobretudo a questão dos anúncios.

O Instagram, por sua vez, recebeu sete menções ao todo (mais que o dobro em relação ao WhatsApp) e diversas avaliações positivas dos entrevistados, de modo que se configurava como o principal canal externo da Passeio pensando em uma hierarquia estratégica para a rotina de gerenciamento. A seguir, a fim de facilitar o entendimento de um cenário mais complexo, estão as análises segmentadas para cada eixo identificado:

- A marca apresentava uma linguagem institucional e convidativa com postagens quase sempre diárias no *feed*, em que se destacavam as fotografias dos cachorros atendidos. Estas foram, inclusive, um ponto forte para a construção do referencial imagético adotado no *brand book*: sendo um material autoral focado no que mais interessa — os

⁵⁷ Em resumo, é uma ferramenta para gerenciamento dos pontos de contato entre consumidor e empresa, no sentido de estudar jornadas de compra e tecer análises sobre comportamentos de consumo com base no histórico apresentado por cada cliente. No geral, costuma ser trabalhado em forma de automações para dar conta de uma gama complexa de dados e seus cruzamentos (KELLER & KOTLER, 2012, pp. 142-144). Porém, no caso da Passeio, a rotina de organização e atendimento individualizado de Marcia, ainda que feita de modo manual, podia ser entendida como um primeiro passo em termos da cultura e operacionalidade das práticas de CRM.

cães em estado de alegria durante os atendimentos —, mostrava-se como mais uma forma de cuidado através do registro fotográfico. Sua qualidade, invariavelmente elogiada pelos entrevistados, reafirmava o bom nível de aceitação sobre esse material, em que seu caráter proprietário transmitia credibilidade e reforçava a presença da marca em uma plataforma notadamente visual como o Instagram (PETIX, 2017)⁵⁸. Sendo assim, tais fotografias eram um ponto forte da marca que tanto fortaleciam sua identidade como auxiliavam na revelação de sua essência cuidadora (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234). A Figura 6 a seguir ilustra parte do *feed* da Passeio, em que foi possível destacar um bloco quase total de fotografias dos clientes caninos:

Figura 6: *Feed* da Passeio no Instagram, com destaque para as fotografias dos cães.

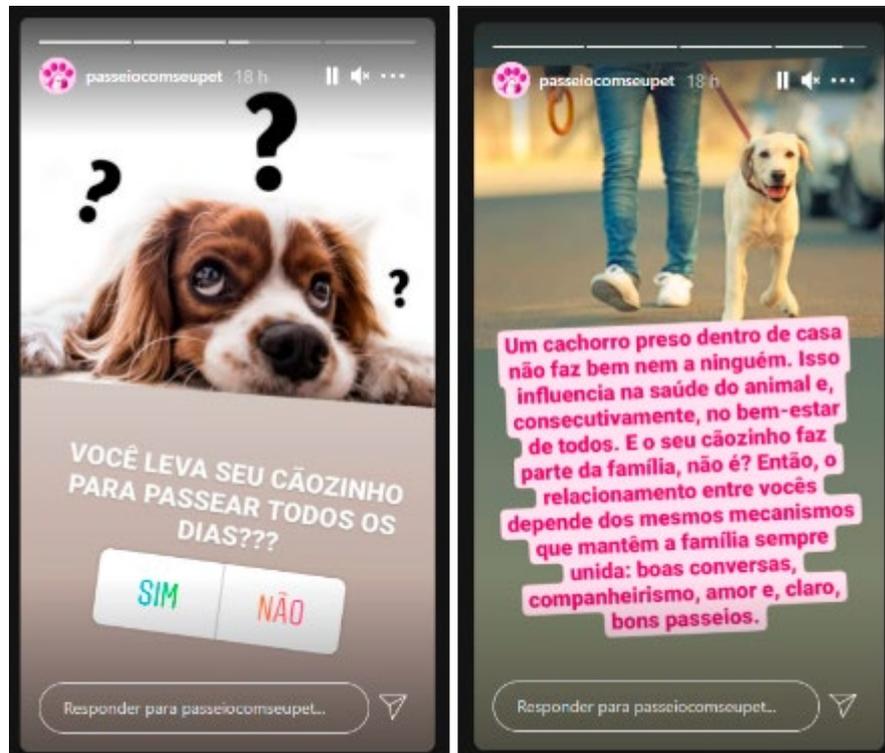


Fonte: Instagram da Passeio Com Seu Pet.

⁵⁸ Disponível em: <<http://blog.petix.com.br/saiba-como-aumentar-visibilidade-do-seu-pet-shop-usando-o-instagram/>>. Acesso em: mar. 2021.

- Nos *stories*, percebeu-se uma tentativa constante de fomento à interatividade com testes, enquetes e outras ferramentas com esses objetivos, além do apelo informativo com a apresentação de conteúdos variados pertinentes ao universo canino, como dicas e curiosidades. A Figura 7 a seguir exemplifica tais iniciativas:

Figura 7: *Stories* da Passeio no Instagram, com destaque para as iniciativas de interatividade.

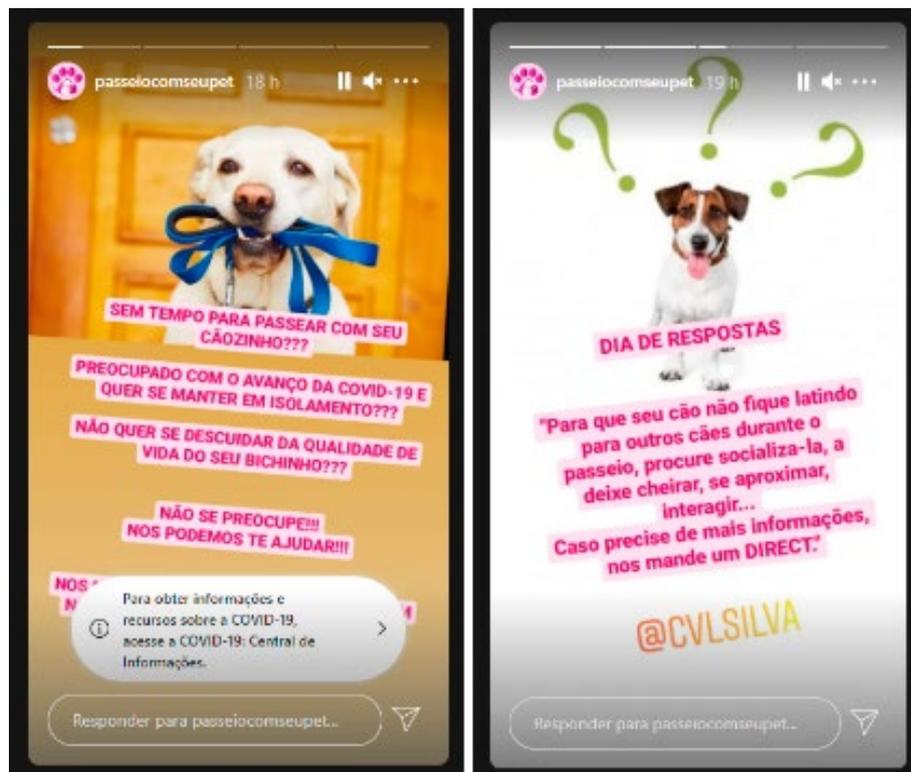


Fonte: Instagram da Passeio Com Seu Pet.

- Tal apelo, aliás, era uma das situações em que o arquétipo do Sábio e seu apreço pela troca de conhecimento (MARK & PEARSON, 2003, pp. 95-108) mostrava-se presente no contexto da Passeio, que, vide esta série de entrevistas, já era vista como um referencial para aqueles que se interessavam por esse segmento. Tendo isso em mente, seria útil complementar a essa posição de referência uma abordagem mais humanizada e até afetiva, evidenciando a essência do arquétipo central do Prestativo (Ibidem) em ação: mostrar um pouco do cotidiano dos serviços e os efeitos positivos nos animais — tal qual ocorria no WhatsApp, mas em menor escala —, por exemplo, seria um bom caminho para reforçar tanto o propósito da marca como seus valores e, eventualmente, auxiliar no que diz respeito a possíveis prospecções ao mostrar a realidade cotidiana da

marca e as pessoas que estão por trás dela (REVISTA NEGÓCIOS PET, 2017)⁵⁹. Ademais, entendeu-se tais rotinas nos *stories* como algo muito positivo pensando sob a ótica de autoridade e presença digital da Passeio (Ibidem), porém era necessário adotar um padrão mais refinado na criação de conteúdos, assim como ocorria nas fotografias dos cachorros — cuja qualidade era percebida pelos próprios clientes. Colocou-se a questão do refinamento pois, de certo modo, já era possível visualizar um esforço mínimo nesse sentido: com o uso de uma fonte padrão do Instagram em caixa alta e as novas cores institucionais da Passeio⁶⁰ (com destaque para o rosa e o branco), vide a Figura 8 a seguir:

Figura 8: *Stories* da Passeio no Instagram, com destaque para o padrão de criação.



Fonte: Instagram da Passeio Com Seu Pet.

- Um ponto de atenção, perceptível na figura acima, dizia respeito a um foco demasiado na oferta dos passeios — individualmente presentes em quase todas as postagens da empresa —, nas quais os textos costumavam apresentar os benefícios desse serviço e

⁵⁹ Disponível em: <<https://revistanegociospet.com.br/mkt-veterinario/o-marketing-digital-e-o-instagram/>>. Acesso em: mar. 2021.

⁶⁰ Na sequência do trabalho, apresentou-se a nova identidade visual da marca, em que foi possível visualizar esse padrão cromático.

convidar os potenciais clientes a contratá-lo. Considerando o aspecto multi da Passeio e o projeto de expansão em curso com base nesse novo posicionamento (RIES & TROUT, 2009), seria fundamental os gestores ajustarem a programação no sentido de dar mais visibilidade aos outros pilares disponíveis, como hospedagens e banhos, para que todos os seguidores impactados pudessem assimilar a marca de imediato como uma instituição multisserviços — o que também auxiliaria na problemática da identidade de marca incipiente.

Em relação a isso, os clientes demonstraram visualizar tais ofertas eventuais como um todo e não omitiram elogios ao conteúdo de modo geral. Sendo muito pertinente, o trabalho com o planejamento e a produção conteúdo demonstrava alto valor em relação ao segmento e à proposta da marca (KELLER & KOTLER, 2012), de modo que a criação de um cronograma definitivo poderia servir como um impulsionador nesse sentido: atribuiria consistência e regularidade ao estabelecer uma programação a longo prazo e uma rotina interna de monitoramento na empresa, além de fomentar o pensamento estratégico a partir da definição de temas, dias, formatos, horários etc. (SEBRAE, 2018c). De todo modo, foi possível delimitar um perfil de comunicação da Passeio em seu principal canal externo, também com o apoio de algumas caracterizações atribuídas pelos clientes: uma abordagem atrativa, informativa, interativa e convidativa — com conteúdos gerais de alta relevância que revelavam domínio da área, despertavam interesse, fomentavam a participação dos seguidores no canal e convidavam-nos a conhecer a empresa e seus serviços mais a fundo (Ibidem) —; fluida e constante, com postagens frequentes cuja construção imagética e textual era variada ainda que seguisse um padrão mínimo; e potencialmente viral, em que alguns clientes revelaram já compartilhar os conteúdos. Desse modo, o Instagram da Passeio deveria ser compreendido por seus gestores na forma da grande vitrine da empresa como um todo e uma central de relacionamento em patamar introdutório, de modo que fosse capaz de apresentar, respectivamente, a identidade e a proposta da marca — ainda que em um nível mais básico —, aumentando sua presença digital; e servir como um funil efetivo de conversão (PETIX, 2017)⁶¹ para o WhatsApp — canal em que Marcia finalizava as propostas e inseria o cliente definitivamente no quadro de consumo da Passeio.

⁶¹ Disponível em: <<http://blog.petix.com.br/saiba-como-aumentar-visibilidade-do-seu-pet-shop-usando-o-instagram/>>. Acesso em: mar. 2021.

Após essa definição do Instagram e do WhatsApp como os grandes canais da empresa, complementa-se a análise com os seus outros pontos de contato digitais (de menor escala na hierarquia) mencionados pelos clientes:

- O Facebook, com apenas duas menções, deixou a impressão de estar em segundo plano em relação ao Instagram, sendo uma extensão deste em termos de espelhamento dos conteúdos. No entanto, também poderia ser priorizado pontualmente para a efetivação de anúncios patrocinados com foco em serviços e conversões da audiência (RESULTADOS DIGITAIS, 2018)⁶² para o WhatsApp e, quando necessário, como mais um canal de relacionamento disponível para esses clientes potenciais.
- Um possível *site*, com uma menção: tendo caráter institucional e foco descritivo nos serviços, poderia disponibilizar também um redirecionamento centralizado para os outros canais — principalmente o WhatsApp —, além de ser mais um meio de aumentar a presença digital e a visibilidade da empresa com investimentos em Google Ads e ranqueamento⁶³ (MUNDO DO MARKETING, 2017)⁶⁴. Em termos mais simples e práticos, torná-la mais fácil de encontrar para usuários que buscassem pelos serviços que ela oferecia na região de Brasília, de modo que aparecesse logo nos primeiros resultados da pesquisa.
- Por último, um canal no YouTube. Em resumo: levando em conta a possível entrada da Passeio no TikTok revelada posteriormente pelos gestores na Entrevista 3, ambas as plataformas de vídeo poderiam ser tratadas como possibilidades midiáticas em um futuro próximo, porém apenas a partir do momento em que os canais prioritários (Instagram, WhatsApp e Facebook) apresentassem um trabalho ainda mais consistente.

⁶² Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/estrategias-de-marketing-digital-para-pet-shops-e-clinicas-veterinarias/>>. Acesso em: mar. 2021.

⁶³ O ranqueamento é um método que, com base em práticas de SEO (Search Engine Optimization, ou “otimização de mecanismos de pesquisa”, em tradução simples), possibilita aprimoramentos na visibilidade de um *site* para que o próprio Google o posicione nos primeiros resultados vistos pelo usuário — sendo, inclusive, os mais próximos dele em um sentido geográfico. Além do SEO, um bom ranqueamento de busca também pode ser alcançado com anúncios patrocinados, em que se investe nas melhores posições do *ranking* de resultados. Ao todo, há a possibilidade de um forte trabalho conjunto para melhorar a *audiência*: termo do *marketing* digital que diz respeito à capacidade de impactar o maior número possível de pessoas *online* do público-alvo, o qual tem um interesse prévio pelas ofertas do cliente que investe em tais práticas. Pensando em todo o ciclo básico, o objetivo é transformar tal audiência (entendida como algo abrangente e pouco segmentado) em clientes potenciais (*oportunidades*) através da *conversão*, em que o usuário impactado executa uma ação. No caso do site ou até mesmo do Facebook da Passeio, a principal conversão se daria quando um cliente chegasse ao WhatsApp por meio desse ciclo. Estando nesse canal em contato direto com Marcia, aumentam-se as chances de uma *venda*, que ocorre quando um cliente potencial torna-se efetivo.

⁶⁴ Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/noticias-corporativas/conteudo/143548/marketing-digital-para-pet-shop-passo-a-passo>>. Acesso em: mar. 2021.

Analisando outro âmbito, o uniforme de trabalho foi mencionado duas vezes pelos clientes: conquanto não se configurasse nos mesmos padrões dos canais citados acima enquanto plataformas digitais, não deixava de ser uma mídia móvel e, por conseguinte, um meio de anúncio com alta visibilidade e mobilidade em ambientes *offline* (WHEELER, 2019, pp. 188-189). Na Entrevista 3, aliás, Marcia revelou uma atualização geral na identidade visual em parceria com seu amigo Leandro Touret (*designer* gráfico), que envolvia mudanças necessárias no uniforme⁶⁵; mas entendeu-se que já não eram suficientes em relação à proposta atual da marca, porque enfatizavam apenas os passeios e davam a entender que essa era a única oferta da empresa — algo que, embora remetesse à sua origem, não retratava a completude de sua realidade operacional e de identidade. As figuras 9 e 10 a seguir, com extratos do projeto de identidade visual desenvolvido por Leandro (2020) em que já era possível visualizar inclusive a nova logomarca da Passeio, ilustraram o problema:

Figura 9: Uniforme da Passeio Com Seu Pet.



Fonte: Autoria de Leandro Touret (2000).

⁶⁵ A atualização consistiu em um projeto de identidade visual que repaginou não apenas o uniforme, mas toda a comunicação visual da empresa. Podendo ser entendido como um MIV, representou, na prática, uma etapa a menos na execução do *brand book* por já conter questões visuais atualizadas. Assim, facilitou a construção deste projeto levando em conta sua proposta central, que dizia mais respeito à plataforma de marca da Passeio Com Seu Pet. O trabalho de Leandro foi devidamente creditado na seção de Referências.

Figura 10: Extensões do uniforme da Passeio Com Seu Pet.



Fonte: A autoria de Leandro Touret (2000).

Para cumprir esse papel, portanto, seriam necessários alguns ajustes pensando em mais um novo modelo de uniforme e as aplicações cabíveis nas suas extensões: inserir informações visíveis e claras acerca do novo posicionamento da empresa com ênfase em seu aspecto multi, de modo que o público impactado poderia assimilar essa característica em vez de visualizar apenas o passeio como oferta. Além de uma descrição breve com os principais serviços, seria importante também adicionar a *tagline* junto ao nome “Passeio Com Seu Pet” na confecção do novo uniforme a fim de reforçar tanto a característica multisserviços em si como o propósito da marca — elementos essenciais para a compreensão de sua identidade. A construção da *tagline* foi feita na Questão 8 desta série (Tópico 4.2.2.8), ao passo que as sugestões finais já aplicadas para o aprimoramento de todo o uniforme constaram na Conclusão e no *brand book* produzido para a Passeio.

De modo geral, percebeu-se nas respostas um eventual desconhecimento de todos os canais digitais pelos entrevistados. E, considerando que eram poucos em atividade, também precisavam de alta visibilidade em materiais institucionais além do uniforme — como cartões de visita e panfletos — para que estivessem sempre se retroalimentando enquanto conjunto de mídias institucionais e veículos publicitários. No projeto desenvolvido por Leandro Touret, já havia uma atualização nesse sentido, mas ainda tratando a Passeio como empresa que presta somente os serviços de passeio, vide a Figura 11 a seguir:

Figura 11: Materiais institucionais da Passeio Com Seu Pet — cartão de visitas e panfleto.



Fonte: Autoria de Leandro Touret (2000).

Em função disso, era preciso atualizar também esses materiais seguindo a mesma linha do que foi proposto no parágrafo acerca do uniforme: por meio da *tagline* posicionada junto ao nome e o uso de uma descrição com os principais serviços, comunicar a Passeio como uma marca que não apenas era de multicultados para cães, como também era apaixonada por eles e demonstrava esse sentimento através do cuidado. Tal atualização com as devidas aplicações desses materiais impressos também constaram na Conclusão e no *brand book* produzido para a Passeio.

A questão da divulgação dos serviços, aliás, foi posta novamente em pauta pelos clientes, sendo algo que precisava ser fortalecido segundo eles. Além dessa demanda prioritária, compreendeu-se que a comunicação da marca não era enxergada sob uma ótica institucional nesse recorte: com menções iguais para Marcia e Passeio durante as respostas a esta questão, havia mais um cenário em que a fundadora sobrepujava o foco de sua empresa e assumia o estatuto de marca prestadora dos serviços quando, na verdade, era um elemento forte da Passeio — e não o contrário —, sendo esse mais um componente do já citado problema na base de proeminência da sua pirâmide de ressonância (KELLER & KOTLER, 2012, p. 265).

Ao mesmo tempo, os entrevistados revelaram momentos em que a comunicação era feita através do celular pessoal de Marcia: aqui, porém, foi possível atribuir um viés de confiança e

intimidade em nível mais profundo, em que apenas os clientes mais fiéis e próximos à marca teriam acesso a esse nível de comunicação com sua fundadora. Seguindo a lógica do funil de conversão (PETIX, 2017)⁶⁶ em que o WhatsApp representaria o fundo, falar diretamente com Marcia representa não apenas atingir o coração da marca, como fazer morada nele: em termos arquetípicos, o Prestativo — habituado a ser recebido nos lares de seus clientes Inocentes (MARK & PEARSON, 2003, pp. 63-78) — também era capaz de acolhê-los oferecendo a mais direta e pessoal das formas de comunicação disponíveis. Ademais, retomando a questão da divulgação dos serviços, houve uma menção a um possível medo de Marcia em relação a não conseguir atender uma potencial demanda alta decorrente dessa divulgação: algo comentado por ela mesma durante a Entrevista 1, porém entendido como outro incentivo à contratação de auxiliares e seu devido treinamento.

Por fim, duas últimas menções específicas — que se complementavam a respeito da comunicação da Passeio como um todo — chamaram a atenção nesta análise: uma para um suposto não profissionalismo e outra sobre a necessidade de um gerenciamento sólido em *marketing* e comunicação por parte da empresa. Ambas, além de demandas dos entrevistados, eram reforços nas justificativas para a contratação de um auxiliar (profissional) de comunicação que ficaria responsável por tais atribuições em parceria com Marcia, aliviando sua sobrecarga e tornando-a mais disponível para cumprir sua missão central: estar com os cachorros e cuidar deles.

No mais, com o cruzamento de todas essas análises pormenorizadas, surgiram as características primordiais da linha de comunicação geral da Passeio, que foram utilizadas para a elaboração do conteúdo no *brand book*: uma marca amorosa, alegre e carinhosa que preza por cuidado com todos e em tudo que se propõe; em um nível de linguagem simples e acessível, marcado por transparência, informatividade e um toque maternal acolhedor — sendo este o tom de voz da marca, que também serviu como base para o *brand book*. Tais elementos foram retomados na Questão 13 desta série (tópico 4.2.2.13), em que também compreendeu-se a personalidade de marca com base em um exercício de percepção com seus clientes. Concluindo esta etapa acerca da comunicação, e considerando os arquétipos presentes na Passeio (MARK & PEARSON, 2003), a análise das respostas salientou o fato de que a marca também manifestava o Sábio principalmente no tocante à oferta e troca de conhecimentos (MARK &

⁶⁶ Disponível em: <<http://blog.petix.com.br/saiba-como-aumentar-visibilidade-do-seu-pet-shop-usando-o-instagram/>>. Acesso em: mar. 2021.

PEARSON, 2003, pp. 95-108), mas sempre sob a supervisão e os cuidados do Prestativo (Ibidem, pp. 217-234) na forma em que se expressava.

4.2.2.8 QUESTÃO 8 (*“Em relação ao nome ‘Passeio Com Seu Pet’: quais significados, histórias, memórias e demais associações ele simboliza para você?”*)

A oitava pergunta tinha foco total no nome pois, desde a assimilação do novo posicionamento da Passeio na pré-concepção deste trabalho, já se entendia esse elemento de marca como um comunicante problemático por ser:

- Impreciso quanto ao usuário final: embora o termo “*pet*” revelasse o segmento de mercado, não era o real público-alvo que consumia os serviços (os cachorros).
- Específico e restrito em relação às possibilidades de oferta: “Passeio” representava apenas um dos eixos e não refletia o propósito da marca, pois não fazia menção ao *cuidado* em suas diferentes formas — materializadas nos outros serviços, nesse caso.
- E indiferenciado: uma consequência de seu caráter genérico e meramente descritivo. Com isso, o nome acabava ameaçando posicionar a Passeio em um lugar-comum alertado por Mark e Pearson (2003, p. 223), no qual a usual preocupação dos Prestativos com seus dependentes leva a identidades indeterminadas.

Tais aspectos são características negativas de um nome descritivo (WHEELER, 2019, p. 27) e, no caso da Passeio, não delimitavam sua verdadeira identidade de marca nem refletiam sua plataforma devidamente. Diante desse quadro, mudar o nome da marca era uma forte pretensão inicial. Portanto, era imprescindível estudar seus significados para a base fiel de clientes a fim de avaliar previamente o impacto que uma mudança desse porte poderia trazer (Ibidem, pp. 146-147) para quem já estava habituado ao nome “Passeio Com Seu Pet” e tudo o que ele representava — tanto em um limiar mais óbvio e superficial como simbólica e semanticamente em níveis mais profundos. Caso a mudança se mostrasse arriscada ou até mesmo inviável, seria necessário propor soluções marcárias que melhor representassem as multidimensões da Passeio sem prejudicar a representatividade instituída do nome (Ibidem) e fortalecendo a sua essência como Prestativo (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234) — já entendida como uma marca cuidadora notadamente arquetípica .

Em relação aos *pets*, as associações mencionadas pelos tutores foram as seguintes: além de fazer uma referência direta aos animais e ao cuidado com eles, o nome remetia a

características de Marcia (amor, atenção, carinho e dedicação) e sua conexão profunda com cada animal, a qual representava muito mais que apenas os passeios em si — para os quais foram pontuadas palavras como “energia” e “movimento”, fazendo alusão a melhorias na saúde dos cães. Os efeitos neles também foram citados: alegria, felicidade e até uma certa ansiedade pelos próximos encontros, de modo que cada momento com Marcia era entendido como um potencial criador das melhores memórias afetivas possíveis. Em resumo, o nome da marca representava o retorno positivo total (físico, emocional, social e fisiológico) demonstrado pelos cães — comentado diversas vezes no decorrer das entrevistas —, que gerava uma satisfação e gratidão profundas em seus tutores.

Além desses sentimentos, os entrevistados descreveram também algumas associações que o nome criava ou lembrava para eles mesmos:

- Amizade com a empresa, que fomentava uma alegria compartilhada com seus *pets*: uma relação em que Passeio, clientes e cachorros eram felizes uns com os outros. Para o Inocente presente nestes, a felicidade era um desejo básico (Ibidem, pp. 63-78) que a Passeio é capaz de atender e, por isso, recebia sua confiança e seu amor.
- Um senso familiar forte, em que a empresa chegou a ser metaforizada como uma criança adotada e um parente que observava cada etapa do crescimento dos cachorros. Aqui, ficou um parêntese para a confissão mais incrível de todas as entrevistas, na qual um dos clientes revelou com naturalidade o fato de sua casa ser totalmente acessível à Marcia, pois ela também contava com uma chave para abrir a porta e entrar quando necessário. Para o Prestativo presente no coração da marca e em sua fundadora, o fato representava o ápice da confiança: algo que permitia e sobretudo incentivava a prestação do cuidado sem qualquer restrição e, como apontaram Mark e Pearson (Ibidem), possibilitava a autorrealização desse arquétipo em seu sentido mais genuíno e profundo. Em outros termos: o Inocente refletido pelos tutores, ao demonstrar tamanha confiança em atos como esse, dava vazão à razão de ser do Prestativo em uma relação de apoio estendido e compartilhamento do cuidado com os animais, em que “[...] geralmente é o Prestativo que torna realidade o desejo do Inocente de construir um mundo belo e seguro” (MARK & PEARSON, 2003, p. 234). No caso da Passeio, esse era o grande sonho dos tutores para os seus cachorros, de modo que fariam de tudo para realizá-lo — inclusive dar acesso pleno à sua casa ao Prestativo que viabilizava a realização desse desejo.

- Algo além do senso de rotina: para os clientes, a boa convivência com a empresa mostrou-se simbolicamente mais prestigiada que a prestação dos serviços em si, ainda que estes oferecessem benefícios múltiplos. Assim, a presença da Passeio no dia a dia era entendida como algo fundamental não apenas no sentido funcional, mas também emocionalmente, em que os cuidados prestados eram algo muito positivo para todos os envolvidos — inclusive a própria marca. Conforme Mark e Pearson (Ibidem), uma valorização do zelo que até reconhecia seus benefícios práticos enquanto suporte na rotina, mas dava ainda mais importância às sensações afetivas de acolhimento, preocupação real, proteção, amizade e carinho transmitidas através do cuidado:

Para o Prestativo, é muito mais importante mostrar o zelo por meio de ações tangíveis do que fazer discursos vazios. Em outras palavras, não se trata apenas de dizer que você ama o cliente, mas sim de lhe trazer um cobertor quente ou uma xícara de chá. (MARK & PEARSON, 2003, p. 230)

- Referências positivas ao “local” de trabalho: no caso, a sede física da marca que, como já apontado, estava na casa de sua fundadora. O dado revelou que, embora a Passeio carregasse seu carro-chefe no nome, alguns dos clientes já assimilavam os outros serviços e, principalmente, o diferencial da marca que fundamentava o seu novo posicionamento com raízes arquetípicas (Ibidem): um lar em que o Prestativo cumpria sua missão de multicultados (como a hospedagem e os banhos) e acolhia os Inocentes (cães), mas também permitia-os serem eles mesmos dentro e fora de casa, quando ativavam simultaneamente o Explorador durante o momento dos passeios. Com seus filhos *pets* sob os cuidados de um Prestativo tão competente e amoroso, os Inocentes tutores viam realizado seu desejo de um mundo melhor para esses animais e sentiam-se felizes com isso. Seguindo os conceitos de Aaker (2014, pp. 74-80) e Al Ries e Jack Trout (2009) para uma terminologia mais técnica, o novo posicionamento da Passeio poderia ser “uma casa de cuidados com cães, que demonstra o amor por esses animais pelo zelo para o seu bem-estar dentro e fora do lar”, com base na:
 - Definição do público-alvo e suas necessidades principais: cães e seus tutores (por extensão), em que aqueles precisavam de cuidados variados que nem sempre podiam ser oferecidos por estes devido a uma série de impedimentos em seus cotidianos; de modo que delegar parte desse compromisso à Passeio gerava a oportunidade de oferta.
 - Proposta de valor que atendia essas necessidades e compartilhava uma paixão: oferecendo um estilo de vida com os diversos cuidados necessários e sendo

defensora dessa ideia como uma demonstração de amor pelos cachorros, a Passeio promovia saúde, qualidade de vida e bem-estar completo aos *pets*, garantindo a tranquilidade e satisfação de seus tutores.

- Referência ao segmento, à categoria de produto ou serviço e à concorrência: a ideia dos cuidados especializados com cães remetia ao mercado *pet* em geral e sugeria as instituições normalmente atribuídas dessa responsabilidade — e mais procuradas por conta disso —, como *pet shops* e clínicas veterinárias⁶⁷.
- Apresentação do principal diferencial em relação à concorrência: diferente dos tipos de empreendimento supracitados, a Passeio era uma empresa que não contava com lojas ou qualquer tipo de estabelecimento tipicamente comercial. Em face disso, a casa adaptada por Marcia em sua própria residência era o grande diferencial tangível da marca: um lugar seguro e acolhedor para os cães, onde ocorria tanto a gestão como a execução dos cuidados, com exceção única do passeio — uma atividade naturalmente externa e, sendo o carro-chefe e um componente da marca desde o seu início mais remoto, era sugerido com o termo “fora” presente na construção textual do posicionamento.
- Dois relatos inesperados e tocantes: um dos entrevistados mencionou uma falecida cadela sua que era cuidada pela Passeio, enquanto outro narrou um episódio em que sua cadela sofreu aborto estando com Marcia. Ambos demonstraram uma gratidão genuína pela empresa e por sua fundadora, reforçando o aspecto familiar que a Passeio apresentava — algo sempre apontado com muita emoção pelos clientes.
- Não menos importante e muito menos surpreendente àquela altura das entrevistas, os grandes atributos e sentimentos que, respectivamente, uma marca típica do Prestativo como a Passeio apresenta e propicia (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234): competência, confiança, cuidado, disposição, presteza, prontidão, responsabilidade e segurança. Como apontou um dos entrevistados, a Passeio podia ser personificada na figura de uma pessoa carinhosa com quem sempre se podia contar. O conceito de *personificação*, aliás, foi explorado na Questão 9 desta série (tópico 4.2.2.9).

⁶⁷ Embora houvesse grandes redes no Brasil como a Cobasi e a Petz, não eram exatamente uma concorrência direta da Passeio por terem um aporte e resultados incomparavelmente maiores. Desse modo, até serviram como referencial geral de mercado e boas práticas, mas estavam em um patamar de competitividade muito além do qual estava posicionada a Passeio. No fim das contas, para uma comparação ou até mesmo uma inspiração justa e condizente, empresas desse porte podem ser constantemente elencadas como parâmetros fortes para um *benchmarking* em boas práticas de comunicação pelos gestores da Passeio.

- Algumas associações positivas decorrentes do caráter descritivo (WHEELER, 2019, p. 27): uma construção nominal entendida como simples, mas que transmitia clareza e objetividade sem deixar dúvidas sobre o que era oferecido. Mais uma vez, surgiu uma ideia de persona, na qual o nome representava basicamente alguém que podia prestar serviços e facilitar o dia a dia dos clientes. Apesar dos entraves que o nome da Passeio poderia apresentar enquanto descritivo para o público externo (como imprecisão, restrição e indiferenciação), ao menos já revelava a essência do Prestativo (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234) para seus clientes fiéis — por mais que eles, supostamente, não conseguissem enxergar a dimensão arquetípica que estava por trás.

Por fim, compilando todas as análises acima, entendeu-se que uma mudança de nome era inviável diante de tantas associações fortes e complexas (WHEELER, 2019, pp. 146-147). Baseando-se na descrição de um dos clientes, o nome “Passeio Com Seu Pet” se referia a muito mais que simples relações de consumo: reforçava os melhores atributos e valores da marca (como amor, carinho, cuidado e excelência) e os principais sentimentos que ela proporcionava (como confiança, gratidão e segurança). Ademais, a própria “simplicidade” foi vista como algo favorável em termos de objetividade e clareza. No entanto, era necessário reforçar que, além de indiferenciada por ser muito genérica, a atual construção apenas descritiva do nome era muito restrita frente ao aspecto multi que a Passeio já apresentava em sua identidade e realidade operacional — de modo que mencionar somente os passeios era benéfico apenas para reforçá-lo como carro chefe.

Desse modo, para atender a grande proposta deste projeto e tentar resolver esse paradoxo entre percepções de clientes e definições de marca, surgiu um elemento que dava conta de ambas as prerrogativas: o *slogan* (KELLER & KOTLER, 2012, p. 266-268), ou a *tagline* (WHEELER, 2019, pp. 28-29). Com os dizeres “**Cuidar é um latido de amor**”, deu o título a este TCC por representar e sintetizar sua proposta em um nível profundo até na esfera pessoal do autor, e os detalhes de sua finalização constaram no parágrafo a seguir⁶⁸.

⁶⁸ Para fins de registro do processo, seguem as possibilidades previamente testadas antes de chegar à solução final na escrita da *tagline*: *Tudo é sobre o bem-estar do animal; Amor pelo cuidado; Amor por meio do cuidado; Quem ama, cuida; Amar é cuidar; Cuidar é um ato de amor; Muito mais que passeios, (um estilo de vida); Porque todo cuidado é pouco; Todo cuidado é amor*. Como se vê, já apareciam com frequência termos como “cuidado” e “amor” enquanto âncoras e significantes principais do universo e da plataforma de marca da Passeio, sendo termos entendidos como indispensáveis por questões funcionais e conceituais; de modo que a inserção da palavra “latido” auxiliou no recorte ao em relação ao seu consumidor final da empresa (os cachorros). Assim, juntando e ajustando gramaticalmente os três termos, surgiu a construção definitiva, cujo apelo inspiracional resume a Passeio e sua filosofia: *Cuidar é um latido de amor*.

Sendo um elemento de marca significativo e memorável que captura sua essência e personalidade, torna única a sua identidade e evoca uma resposta emocional (WHEELER, 2019, p. 28), a *tagline* criada representava de modo conciso tudo o que a Passeio era e produzia, preservando seus significados essenciais (Ibidem). Portanto, se usada de forma frequente e consistente, seu caráter misto (descritivo, provocativo e específico)⁶⁹ possibilitaria a manutenção do nome da marca ao transmitir outros aspectos de sua plataforma:

- Propósito: através do termo “cuidar”, categoriza o cuidado como vocação e missão não apenas para com os cachorros, mas estendido a todos os indivíduos relacionados e pontos de contato da marca — inclusive os internos. Seja com os animais e seus tutores, com a excelência demonstrada nos serviços, com as práticas de comunicação ou qualquer outro fator, a Passeio era uma marca do Prestativo cuja alma se alimentava ao prestar o cuidado em todas as suas possibilidades; uma vez que, conforme Mark & Pearson (2003, p. 354), "os Prestativos se sentem bem consigo mesmos quando prestam serviços aos outros." Desse modo, o arquétipo encontrava vazão no coração da marca e se expressava por meio de seu propósito, de maneira que iniciar a *tagline* com a própria palavra “cuidar” também foi pensado como uma metáfora ao cuidado como origem de tudo: o ponto de partida no contexto da Passeio.
- Promessa: a partir da noção do cuidado como uma forma de amor, a Passeio cumpria a promessa de propiciar bem-estar aos cães e seus tutores com a base tangível dos serviços prestados com excelência. Em uma redundância proposital com finalidade lúdica, seria a premissa de “cuidar dos cuidados”, e não apenas fazendo uso deles. No fundo, a Passeio cuidava porque isso é algo fundamentalmente importante, e não para que ela parecesse importante. Desse modo, de acordo com Mark e Pearson (2003, pp. 217-234), a marca reforçava os valores mais nobres do Prestativo na melhor de suas expressões e evitava uma representação estereotipada desse arquétipo.
- Público-alvo: o termo “latido”, além de referir-se diretamente aos cachorros em si e sua posição de usuários finais, reforçava-o como algo inerente a essa espécie, sendo uma das principais demonstrações de sua natureza. Assim, era um termo acerca de quem eles são em essência e, portanto, uma metáfora ao seu arquétipo do Inocente (Ibidem, pp. 63-78). Além disso, o latido é também uma forma de comunicação desses animais, em que seu uso na *tagline* foi pensado como uma metáfora à forte conexão entre eles e

⁶⁹ Respectivamente, segundo Wheeler (2019, p. 29): descreve a oferta ou a promessa de marca (*misto*); leva a reflexões (*provocativo*), com apelo inspiracional; e revela a categoria ou o segmento de atuação (*específico*).

Marcia e como um sinal de gratidão pelos cuidados prestados. Assim, o conjunto “latido de amor” reforçava tanto a natureza dos usuários finais da Passeio como a relação amorosa visível entre eles e sua principal cuidadora.

- Valores: estando no início da *tagline*, o termo “cuidar” remetia ao maior dos valores de uma marca do Prestativo como a Passeio (o cuidado). Já o termo “amor”, estando no final, sugeria os limites de todo o universo da marca, em que se incluíam seus outros princípios inegociáveis — excelência, apelo familiar e maternal, atenção aos detalhes e prestatividade. Em resumo, a Passeio se apoiava nesse quadro para lembrar que cuidado e amor são instâncias indissociáveis em se tratando de marcas do Prestativo; e, considerando seu público-alvo, reafirmava o mantra (KELLER & KOTLER, 2012; WHEELER, 2019, p. 28) de que, para amar os cachorros e poder demonstrar verdadeiramente esse amor, é preciso cuidar deles. Com o adendo de que, no caso da Passeio, o amor era entendido como universal e a colocava no mais alto nível de seu arquétipo central — o altruísta (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234). Na prática, era a constatação também feita pelos clientes de que Marcia, enquanto *brand persona* (*persona de marca*, em tradução simples) da Passeio, não apenas fazia de tudo pelos cachorros, como também cuidaria de todos os cães do mundo se pudesse.

Após a apresentação da *tagline* e de sua importância para este projeto e para os planos de expansão dos gestores, finalizou-se o debate desta questão sobre o nome da empresa a partir das menções distribuídas entre Marcia e Passeio, que foram numericamente iguais: um dado que até relevava uma crescente assimilação da marca pelos clientes no decorrer da entrevista, mas ainda indicava uma interpretação de Marcia como a principal instância em pauta — até mesmo quando a Passeio era posta claramente em debate. Um dos entrevistados, por exemplo, até enxergava a marca em si, mas confessou que tinha uma percepção mais voltada para Marcia. Daí a necessidade de tratar empresa e fundadora em um *locus* específico, o qual havia sido previamente pensado para a construção deste questionário após a Entrevista 1. Com auxílio dos conceitos de *personificação* e *brand persona*, a problemática foi especificamente explorada na Questão 9 a seguir.

4.2.2.9 QUESTÃO 9 (“É comum as marcas possuírem uma ‘cara’, alguém que vista a camisa e seja uma figura emblemática. Nesse sentido, o quanto representa a figura da Marcia na sua confiabilidade em relação à empresa?”)

Esta questão era, provavelmente, a mais importante de todas dentre todos os questionários aplicados — incluídas as entrevistas com os gestores da Passeio. Após diversos momentos durante as respostas em que os clientes deixaram claro a força de Marcia na representação da marca, a pergunta trazia essa tônica para o centro da discussão com o objetivo primordial de delimitar definitivamente a *brand persona* da Passeio — entendida como fator indispensável para o quadro de alta confiabilidade e fidelidade em relação à empresa. Desse modo, a abordagem tinha relação direta com um dos objetivos específicos, com o problema de pesquisa e, por tabela, com a grande razão de ser deste trabalho: consolidar a plataforma de marca da Passeio e redefinir sua identidade com o devido uso de tudo o que sua maior representante carregava em termos de significados, mas colocando-a como um elemento central no universo da Passeio — e não o contrário.

Em respostas quase sempre muito diretas, os entrevistados foram unânimes ao afirmar que a figura de Marcia representava confiabilidade absoluta e total⁷⁰ na empresa, por motivos diversos: a demonstração natural de paixão e amor por meio dos cuidados, em que tamanho carinho e dedicação surtiam efeitos positivos visíveis nos cachorros e indicavam a profundidade da conexão entre eles e Marcia; a comunicação direta, transparente e sempre atualizada com os clientes; a competência e o conhecimento que passavam segurança na resolução dos problemas através do cumprimento das ofertas; e, não menos importante, a percepção de investimento valorizado a todo instante.

Diante de um quadro tão complexo e robusto de representatividade, a conclusão não poderia ser outra: compartilhando a missão de cuidadora dedicada e apaixonada com sua empresa, Marcia era quem dava vida ao propósito e à promessa de marca da Passeio, sendo ambas representantes típicas do Prestativo (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234). Na prática, a grande diferença entre ambas é que a Passeio era uma marca instituída — ainda que apresentasse problemas de identidade —, ao passo que sua fundadora era quem melhor a representava sob a forma de sua *brand persona* (ROCK CONTENT, 2018)⁷¹.

Fazendo isso, Marcia representava também os valores, a alma e a personalidade da Passeio, materializando todo esse conjunto de elementos que são inerentemente abstratos e, por

⁷⁰ O nível de confiança era tão alto que, conforme um dos entrevistados, sequer havia a necessidade de provas: o cliente confiava na empresa mesmo que não visse o trabalho presencialmente ou devido a uma eventual falta dos registros feitos por Marcia. Mais um exemplo forte dentre tantos outros que justificavam a necessidade de aproveitar esse tipo de testemunhal como um meio de divulgação da marca através de programas de incentivo.

⁷¹ Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/brand-persona/>>. Acesso em: mar. 2021.

consequente, intangíveis. De acordo com algumas das caracterizações de destaque dos clientes, Marcia era vista como:

- Uma profissional respeitada e uma pessoa admirada; uma representação indubitável de sua marca: uma cuidadora alegre, carismática e carinhosa. Três características que se refletiam na personalidade de marca da Passeio.
- O coração da empresa ou, eventualmente, a própria em sua totalidade: confirmando o *status* de Marcia como *brand persona* da Passeio, alguns clientes elencaram marca e fundadora como algo não apenas relacionado, mas indissociável. Em termos mais descritivos (de um dos clientes, aliás): falar da Passeio era falar de Marcia, de modo que era impossível visualizar a marca sem associá-la à sua fundadora.
- A grande responsável pela fidelidade, que mantinha clientes com a Passeio há tanto tempo, e pela lealdade, inspirando-os a agir como divulgadores da marca, na forma de uma mídia espontânea em seus círculos sociais. Um cenário de ressonância interna conforme a pirâmide de ressonância (KELLER & KOTLER, 2012, p. 265), mas ainda dependente de Marcia.
- Uma mãe que acolhia e cuidava dos cães de seus tutores, em que os *pets* eram vistos como filhos: uma imagem que guardava relação com a necessidade que cachorros domesticados têm de alguém para, antes de tudo, permitir sua sobrevivência. Diante de um estado de dependência quase total desses animais, Marcia era uma profissional cuja responsabilidade e dedicação adaptavam-se em uma configuração maternal, pela qual, segundo os entrevistados, seus cães eram de fato tratados como se fossem filhos humanos — com a diferença essencial de que, após certa idade, as crianças tendem a se tornar independentes. Assim, Marcia, tal qual a figura de uma mãe idealizada, estabelecia um compromisso de cuidado para toda a vida ou, pelo menos, durante e a todo tempo em que seus consumidores finais estivessem sob sua tutela.
- Por fim, o principal “instrumento” de credibilidade e confiança: uma das clientes relatou que sempre soube da existência da Passeio; mas, ainda assim, via a marca na figura de Marcia. Aqui, a fundadora era a responsável direta pelo desejo de consumo e, em uma metáfora que remetia à sua *expertise*, o “certificado” de confiabilidade por trás de toda a empresa.

Em um breve parêntese, é importante salientar que, no início deste projeto, havia uma ideia preliminar de que a *brand persona* (ROCK CONTENT, 2018)⁷² da Passeio seria um cachorro de alguma raça específica — sendo esse um exercício trabalhado em detalhes na Questão 13, a última desta série (tópico 4.2.2.13). No entanto, com o desenrolar da pesquisa exploratória e, principalmente, das entrevistas em profundidade, a compreensão da marca tornou-se gradualmente mais clara em relação ao tema debatido nesta questão. Cruzando as declarações acima, foi possível chegar à seguinte conclusão: Marcia superava o postulado de personificação, em uma inversão de hierarquia pela qual a fundadora assumia o *status* de marca para seus clientes fidelizados; um título que, na verdade, deveria caber à Passeio.

No entanto, considerando o nível de assimilação dessa ideia em que seus clientes demonstravam, seria difícil eliminar essa construção na realidade interna da empresa, em que se reiterou a força de Marcia em boa parte das respostas: como revelou um dos entrevistados, tal mudança seria um verdadeiro desafio de imagem. Adicionando a esse cenário a constatada inviabilidade na troca do nome da empresa, e pensando em uma solução simples que não comprometeria todas as associações acerca dele e de Marcia, surgia mais uma vez a *tagline* proposto como solução: um elemento que podia reforçar a identidade da marca (WHEELER, 2019, p. 4) e sua existência como uma instituição em que se inseria a proprietária, além de salientar o reposicionamento em curso com o intuito de aproximar essa realidade da base fidelizada — em que apenas alguns clientes indicaram o conhecimento de serviços além do passeio. Daí, surgiriam dois possíveis resultados: a contratação de mais pacotes e a divulgação fidedigna acerca do atual patamar da Passeio, de forma que ambos poderiam auxiliar no projeto de expansão.

Entendidos os limites e impasses de representatividade interna, era necessário corrigir tal inversão de hierarquia ao menos na esfera externa, com foco na identidade da marca. Para tanto, fez-se, enfim, o estudo centralizado do *brand equity* da Passeio com base em sua pirâmide de ressonância (KELLER & KOTLER, 2012, p. 265):

- Na base de Proeminência (ou Presença), estava um dos grandes problemas a serem resolvidos por este projeto: uma identidade de marca incipiente que, em um cenário extremo, só não era inexistente por conta de Marcia. Elencada como o coração da Passeio pelos entrevistados, entendeu-se que ela deveria ser uma camada mais íntima da marca: algo acessível somente para clientes fiéis ou, no mínimo, que já tivessem

⁷² Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/brand-persona/>>. Acesso em: mar. 2021.

superado o estágio de “potenciais”. Porém, era possível aproveitar o *status de brand persona* da fundadora para delimitar, com base em seus valores e características, a personalidade da Passeio. Adaptando sua figura a outros elementos apresentados no decorrer do trabalho — como a logomarca, o aspecto imagético fotográfico e a nova *tagline* —, a combinação resultante daria conta do problema de identidade e tornaria a Passeio uma marca com existência própria e, portanto: identificável, reconhecível e potencialmente credível por qualquer pessoa desde o primeiro contato. O resultado dessa identidade foi disponibilizado na Conclusão e apresentado em sua totalidade no *brand book*.

- No quadro de Desempenho/Imagem, residiam os significados da Passeio advindos de seu propósito, porém materializados com o apoio de seus valores e atributos, que expressavam o Prestativo (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234) presente no cerne da marca: amor, apelo familiar, atenção aos detalhes (e personalização), carinho, cuidado (e paixão por ele), excelência, *expertise*, presteza, proatividade, prontidão e toque maternal. Um conjunto de características tangíveis e intangíveis que ganhava vida através da imagem que melhor representava a Passeio e justificava a fidelidade e lealdade de seus clientes: Marcia em cada momento com os cães. Dado a sua força inegável para o público interno, um ponto a ser analisado pelos gestores era a maior aparição da fundadora para o público externo: seja em *posts* e *stories* no Instagram, em anúncios patrocinados no Facebook ou qualquer outro canal de contato com esse público, mostrar Marcia em ação seria nada menos que humanizar a comunicação, aludir ao quadro positivo de desempenho da marca e expressar seus valores, o que poderia facilitar a escolha da Passeio por clientes potenciais.
- No quadro de Julgamentos/Sentimentos, estavam as reações sempre positivas de clientes fiéis e leais em relação à Passeio, os quais reafirmaram suas emoções a todo tempo durante as entrevistas: uma marca absolutamente confiável, que transmitia segurança e tranquilidade; gerava satisfação plena e fomentava uma gratidão genuína; exalava e inspirava ao amor e propiciava felicidade. Diante desse quadro, seria muito positivo para a reputação geral da Passeio ter tais sentimentos ao alcance e visibilidade do público-alvo externo: a recém-construída *tagline* poderia auxiliar nessa missão, mas tinha alcance limitado e remetia a algo propositalmente institucional. Então, uma solução viável seria estabelecer um programa de incentivo com base no *marketing* boca a boca (KELLER & KOTLER, 2012, p. 514) e o respectivo testemunhal dos clientes internos: por meio de relatos pessoais em formatos diversos, a base fidelizada atuaria

como porta-voz da Passeio nos canais da empresa, em um processo no qual poderiam demonstrar toda a gratidão, confiança e os demais sentimentos que a marca já proporcionava. Nesse molde, o público-alvo seria impactado por uma comunicação humanizada em nível pessoa-pessoa, com o benefício extra de um formato que fomentaria as indicações e, no melhor dos cenários, poderia influenciar a tomada de decisão (Ibidem) do público externo no sentido de aumentar a probabilidade de também adotarem a Passeio.

- Por fim, o último e mais forte estágio: a Ressonância, perceptível nos invariáveis momentos em que os clientes fiéis e leais não apenas apontaram a Passeio como uma empresa indispensável com quem tinham uma relação de consumo metafórica, como um membro da família e uma pessoa com quem podiam sempre contar. Tal quadro indicava um nível de conexão profunda entre a Passeio e seus clientes que, estando nesse patamar, podiam ser categorizados como fãs apaixonados por tudo o que a marca oferecia e era. A base demonstrava uma confiança e admiração com ar de inabaláveis, que, segundo alguns dos entrevistados, poderiam ser estendidas a outras pessoas que tivessem contato com Marcia: na posição de principal significante e imagem da Passeio, sua fundadora também apresentava um cuidado perceptível na capacitação de auxiliares⁷³, de modo que os profissionais capacitados por ela eram avaliados como confiáveis por seguirem a mesma base de trabalho e estarem sob sua constante supervisão — e cuidado. Tal discussão dizia respeito a um grande legado da marca e ultrapassava o escopo deste debate, de modo que foi tratada especificamente na Questão 10 a seguir.

4.2.2.10 QUESTÃO 10 (*“Supondo que a Marcia não pudesse mais trabalhar para a Passeio, como ficaria a relação entre você e a marca?”*)

A questão 10 era, em seu sentido mais elementar, uma extensão da questão 9: embora tivesse sido constatada a imagem de Marcia como algo indispensável para uma série de aspectos da Passeio, era necessário testar se a fidelidade dos clientes dependia estritamente dessa relação ou poderia ser mantida conforme as prerrogativas necessárias. Nesse sentido, o objetivo

⁷³ Em mais de uma entrevista, fez-se a menção ao trabalho de Thiago como passeador auxiliar, em que tal função foi elogiada a partir do entendimento acerca do treinamento aplicado por Marcia. Por meio dessa capacitação (assimilada pelos clientes), a fundadora estendia a confiança em si a Thiago e qualquer outro profissional treinado por ela.

principal da questão era elucidar tais adaptações para que os gestores a tratassem como pré-requisitos ao crescimento da empresa, haja vista que a contratação de novos funcionários era iminente.

Em função disso, estabelecer uma plataforma para facilitar o processo de ambientação e capacitação dessas pessoas era algo que já estava nas pretensões deste trabalho em uma perspectiva de *branding* interno: uma estratégia para permitir que os funcionários entendam e internalizem a essência e os aspectos prioritários da marca (como seu propósito e seus valores), tornando-os possíveis embaixadores (CALKINS & TYBOUT, 2017, pp. 315-322; KELLER & KOTLER, 2012, p. 269).

Em uma postura irredutível, cinco clientes elencaram o quadro proposto como inviável ou, no mínimo, improvável e altamente dificultoso: apontando a presença de Marcia na Passeio como algo realmente indispensável, a fundadora chegou a ser metaforizada como a “luz” da marca. Desse modo, a representatividade de sua figura era entendida como algo intransferível, em que sequer a capacitação de auxiliares seria suficiente devido ao patamar de confiança e os demais significados associados à Marcia enquanto persona da marca; e insubstituível, de modo que mais de um cliente considerou a tentativa de viabilizar uma contratação direta (em nível pessoal) ou a espera até um eventual retorno da fundadora.

Mais uma vez, Marcia mostrou atributos que, embora fossem comuns da Passeio, soavam como exclusivos de si mesma: uma atenção “especial”, muita paciência, amor pelo que faz, equilíbrio e uma aptidão multitarefas. Para os entrevistados, um referencial forte e bem estabelecido que, em um cenário de total indisponibilidade diante das sugestões supracitadas, levar-nos-iam a procurar por profissionais com perfil semelhante ao de Marcia — a qual, conforme inferido pelos clientes, também apresentava total aceitação e carinho pelos cachorros de que cuidava

Ademais, fez-se menção a um cenário extremo, que colocou marca e fundadora frente a frente: demonstrando um forte apreço pela relação pessoal pré-existente com Marcia, um dos clientes não hesitou ao dizer que, entre ela e a Passeio, optaria por sua fundadora. Isso representava um quadro no qual, caso a marca deixasse de existir, os clientes fiéis seriam pouco impactados por saberem que ainda poderiam contar com Marcia. Em decorrência disso, pensando nos fins e objetivos deste trabalho, entendeu-se que a definição da identidade a partir da estruturação da plataforma de marca da Passeio era algo essencial não apenas para o seu

projeto de expansão, como também para a sua sobrevivência — a priori, no nível simbólico; mas com grandes riscos para o nível operacional e mais básico.

Apesar da existência desse recorte abrupto, a pergunta revelou outro lado da moeda: sete entrevistados elencaram a manutenção da relação com a Passeio sem Marcia como algo adaptável ou passível de testes. Conquanto os sentimentos gerados pela saída da fundadora — como tristeza e choque — fossem supostamente compartilhados com os cachorros, havia a percepção de uma adaptação possível (ainda que difícil) e, de certo modo, até compreensível levando em conta o senso de empreendedorismo que Marcia sempre demonstrou. Para tanto, a incerteza e ansiedade dos clientes fiéis deveriam ser aliviadas de modo tangível: sua saída seria assimilada de modo mais tranquilo somente se Marcia estipulasse padrões de qualidade claros, testáveis e monitoráveis aliados a um programa de garantias e bonificações para os clientes que sempre estiveram sob os cuidados da fundadora, que era vista por muitos como o diferencial da Passeio.

Os dados revelam um histórico positivo construído empiricamente pelas boas práticas de Marcia refletidas na marca, sendo uma base para a extensão da confiança em um possível quadro de funcionários mediante a prática de *branding* interno (CALKINS & TYBOUT, 2017, pp. 315-322); isto é, desde que fossem capacitados por Marcia e reproduzissem os princípios e valores da Passeio: um cenário já vivenciado pelos clientes na figura de Thiago que, apesar de uma desconfiança inicial, demonstrava viver a cultura de cuidado e excelência presentes na estrutura do Prestativo contida na Passeio (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234).

Desse modo, a contratação de funcionários pautada na seleção por Marcia e a execução do trabalho consoante sua metodologia e seus valores (refletidos na empresa), além de pré-requisitos para uma confiança geral estendida, ilustravam outra característica típica de organizações do Prestativo como a Passeio: estando ativo, o arquétipo exige a manutenção da qualidade em todos os aspectos e processos (Ibidem), de modo que a noção de cuidado se fazia presente até no campo externo da contratação e capacitação. Como apontou um dos clientes, tal cuidado nesse aspecto era algo inegociável tanto para eles como para Marcia, a ponto de confiarem na não permissão imposta para participação na empresa de uma pessoa sem preparo suficiente. No fim das contas, esse quadro de entrevistados entendia a ausência física de Marcia como algo adaptável, mas sua figura ainda se fazia imprescindível de algum modo — mesmo que apenas no âmbito de supervisão e fiscalização.

Destacadas no processo, surgiram considerações não elencáveis nos dois extremos apresentados, mas que podiam resumir a percepção geral dos entrevistados: acima de tudo, Marcia representava funções e significados essenciais em e para toda a Passeio, sendo vista como um ponto de equilíbrio que, se ausente, poderia comprometer a marca em aspectos diversos — como seu funcionamento operacional ou nas associações positivas que despertava. Além disso, a figura de Marcia tinha um apelo fortemente pessoal para os clientes, em que um deles confessou vê-la mais como uma pessoa de quem seus cães gostavam do que como uma marca propriamente dita.

A afirmação, embora aludisse ao nível de confiança e intimidade invariavelmente citado entre Marcia e seus clientes, reforçava dois pontos centrais indicados desde os objetivos específicos deste trabalho, que se relacionavam diretamente: a figura de Marcia sobrepujava a da Passeio, sendo uma das principais causas da identidade incipiente da marca, que dependia de sua fundadora para ser assimilada. Buscou-se resolver esse problema com o apoio da pirâmide de *brand equity* na Questão 9 (tópico 4.2.2.9), de modo que a presente questão era apenas um exercício lúdico com a finalidade de entender até que ponto a Passeio dependia de Marcia para existir enquanto marca ativa na percepção dos clientes.

Diante de quadros tão variados que não revelavam um discurso unificado, foi possível, ao menos, confirmar uma expectativa preliminar não apenas pelas respostas desta questão, como durante todas as entrevistas com a base fidelizada: Marcia era, de fato, o principal vetor de confiabilidade, fidelidade e lealdade da Passeio — aspectos de força inquestionável nas camadas mais profundas da empresa, em que estavam seus clientes. Se entendida e trabalhada como um elemento que personificava a marca (sua *brand persona*), poderia ser o grande facilitador nas premissas de *branding* interno voltadas para a capacitação dos novos funcionários (CALKINS & TYBOUT, 2017, pp. 315-322; KELLER & KOTLER, 2012, p. 269) e transferir sua representatividade para a esfera de comunicação externa, em que algumas sugestões foram indicadas na Questão 7 desta série (tópico 4.2.2.7).

Com isso, Marcia estaria criando as bases teórico-práticas necessárias à contratação de auxiliares e servindo como recurso material para a nova identidade da Passeio: simultaneamente, fortaleceria a existência da marca como um ativo fundamental (AAKER, 2014) no cenário interno e para as pretensões de crescimento da empresa. Uma estrutura complexa que dependia de várias frentes citadas neste trabalho para tomar forma; dentre elas,

um bom aproveitamento da lealdade de seus clientes: estratégia descrita pontualmente na Questão 11 a seguir.

4.2.2.11 QUESTÃO 11 (“*Clientes leais como você costumam defender as marcas que os deixam satisfeitos e, eventualmente, ajudam até mesmo na sua divulgação (para familiares, amigos, em grupos de WhatsApp etc.). A Passeio é uma marca que você indicaria? Por quê?*”)

A essa altura, considerando as recorrentes menções dos clientes sobre as indicações que já fizeram e ainda fariam, podia-se dizer que a pergunta em si seria retórica — e tal cenário já era esperado quando a questão foi elaborada. Desse modo, o verdadeiro intuito era, além de centralizar a discussão acerca do forte *marketing* boca a boca indicado por Marcia já na Entrevista 1, assinalar a alta lealdade da clientela fiel — revisitando sua percepção dos valores e atributos da marca — e, principalmente, torná-la evidente e mapeada para que os gestores pudessem aproveitar esse pilar de divulgação para estruturar algumas estratégias de publicidade a fim de trazer ainda mais benefícios à Passeio e a seus consumidores — tanto os já fidelizados como os potenciais.

Com relação à pergunta do enunciado, a resposta foi unânime: todos os 16 entrevistados indicariam a Passeio. Desses, oito revelaram que inclusive já adotavam essa prática, confirmando a força do boca a boca (KELLER & KOTLER, 2012, p. 514) em metade da base fidelizada — da qual três revelaram estar com a marca há pelo menos seis anos (desde 2015, no mínimo). Entendidos como incentivadores, os clientes apontaram os valores e atributos da Passeio como justificativas para indicações espontâneas (Ibidem), em que foram revisitados tanto os elementos mais abstratos (amor, carinho, dedicação e preocupação) como os mais inerentemente tangíveis (excelência, preços justos, profissionalismo, qualidade, responsabilidade e segurança) que refletiam a essência do Prestativo (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234) viva na Passeio.

Com isso, mesmo que nem todos assimilassem claramente, os entrevistados demonstravam compreender o propósito da marca — em resumo, o cuidado acima de tudo, com todos —, que fundamentava também o seu novo posicionamento. Nesse contexto, a melhoria na divulgação dos serviços surgia também como uma forma de comunicar e efetivar internamente o novo *status* da Passeio e reforçar a assimilação deste pelos clientes fiéis, que não escondiam a confiança total na marca e poderiam contribuir minimamente para seu

crescimento ao contratar os outros serviços além dos habituais — seja individualmente ou em pacotes mais completos.

A partir desse quadro, e reiterando o apontamento de Marcia na Entrevista 1, confirmou-se o *marketing* boca a boca como algo presente desde o início da Passeio, que a acompanhava e fortalecia até os dias de hoje: mais que simples divulgadores, seus clientes podiam ser categorizados como defensores e fãs da marca, e, estando em tal posição, possibilitavam uma alavancagem no projeto de expansão. Utilizando-se de seu testemunhal genuíno e espontâneo, os gestores poderiam pensar em programas de incentivo — e gratidão, em um sentido mais profundo — a essa prática, como recompensas diretas por cada cliente indicado que viesse a contratar a Passeio ou descontos para indicador e indicado. Contando também com as redes sociais da empresa, em que se destacou a interatividade observada no Instagram, o programa poderia adotar a faceta de uma propaganda direta e pessoal através de postagens dos próprios clientes ou de conteúdos relacionados a eles e seus *pets* — previamente autorizados pelos tutores —, em que haveria um alto potencial de geração de mídia espontânea (KELLER & KOTLER, 2012, p. 587).

Independentemente do formato, era algo a se analisar por Marcia e Thiago como uma oportunidade de publicidade inspiracional com baixo custo e alto impacto (Ibidem), uma vez que o círculo social dos clientes fiéis já era atravessado pelo boca a boca (Ibidem, p. 514): seu elevado grau de confiança e satisfação não era apenas um demonstrativo de fidelidade, como também a base de lealdade que fomentava as diversas indicações.

Como se vê, a prática era um pilar de comunicação por si só e ainda demonstrava um potencial latente: seu círculo de ressonância interna poderia ser aproveitado na comunicação externa e oficial da Passeio, em que o primeiro passo seria a implementação de um programa que, mais do que incentivar as indicações — algo já feito espontaneamente —, sobretudo viabilizaria o devido uso institucionalizado dessa prática com base em benefícios exclusivos e gratificações por tamanha lealdade. Um patamar baseado em um sentimento tão intenso e natural que, conforme a temática da Questão 12 a seguir, também possibilitava aos clientes tecer críticas e propor aprimoramentos à marca que tanto defendiam e indicavam.

4.2.2.12 QUESTÃO 12 (“*Clientes leais também têm o direito de sugerir aperfeiçoamentos às marcas, já que constituem a base delas. Em função disso, em que aspectos você gostaria de ver uma melhoria e do que sente falta na Passeio?*”)

Seguindo o eixo temático em torno da lealdade da pergunta anterior, a questão 12 trazia um outro lado desse contexto: a autorização que um cliente fiel e leal tem para sugerir melhorias à marca que adota, uma vez que é um agente atuante e influente nessa comunidade. Para os entrevistados, era um exercício simplório de recomendações livres e pontuais diante de uma empresa que já apresentava alto índice de satisfação. Pensando nos gestores, a abordagem era um meio de detectar pontos fracos ou com margem para aprimoramentos sem que eles mesmos tivessem de recorrer a um eventual desconforto em investigar diretamente esse aspecto. Para este trabalho como um todo, era a oportunidade de lançar outras bases contextuais relacionadas durante o projeto e arrematá-las em uma análise situacional externa e interna através da matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), em versão aportuguesada para matriz de SWOT: uma ferramenta que “[...] captura as principais forças e fraquezas da empresa, bem como descreve as oportunidades e ameaças que se apresentam” (KELLER & KOTLER, 2012, p. 63).

Antes de aprofundar os aperfeiçoamentos propostos, havia um dado interessante que dizia muito a respeito da percepção positiva que os clientes demonstravam sobre a Passeio: dos 16 entrevistados, oito revelaram estar satisfeitos com o trabalho da empresa e não apresentaram reclamações ou grandes falhas nesse sentido. O comportamento pôde ser entendido como um atestado da sempre elogiada excelência, que propiciava um histórico positivo na experiência geral dos clientes em posição de destaque junto aos demais atributos e valores. Desse modo, os oito demais entrevistados sugeriram aprimoramentos pontuais a fim de melhorar ainda mais sua experiência:

- Implementação efetiva do transporte dos animais: comentada por mais de um cliente, já era algo feito pela Passeio segundo Marcia, de modo que precisava apenas ser comunicado oficialmente pela marca seguindo a tônica da divulgação interna dos serviços. Sendo um componente dos pacotes contratados e um facilitador pensando na comodidade dos clientes, também poderia ser entendido como mais uma extensão do cuidado nas práticas operacionais e simbólicas do Prestativo presente (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234).

- A iniciativa também seria uma justificativa para uma contratação pontual de um responsável por essa demanda, o qual foi metaforizado pelos clientes como um “táxi *dog*” ou um transporte escolar para seus filhos *pets*. No entanto, ainda que essa contratação possibilitasse um certo alívio nas funções de Marcia, era preciso lembrar que, com tantas imagens positivas associadas à fundadora da Passeio, haveria um risco de impacto quando seus clientes não a vissem buscando ou devolvendo seus animais.
- Por outro lado, alguns dos entrevistados também demonstraram uma confiança estendida aos eventuais funcionários de Marcia, comprovando a eficácia que a adoção de um *branding* interno teria (CALKINS & TYBOUT, 2017, pp. 315-322). Sendo assim, a proposta era algo a se pensar pelos gestores no sentido de oficializá-la nos pacotes, considerando que já a executavam: havia uma base de confiança sólida e flexível para atender essa demanda específica, mas esta só teria um resultado positivo se sua implementação não comprometesse as diversas associações positivas derivadas da imagem de Marcia enraizada nesse contexto.
- Um dos entrevistados sugeriu que houvesse mais brincadeiras durante os passeios: assim como o transporte, já era algo já feito de acordo com Marcia. Portanto, seria a oportunidade de reforçar ainda mais os registros dos serviços: para os clientes, ver as fotos e os vídeos de seus *pets* felizes e seguros sempre foi e sempre será um validador de confiança. Para a Passeio, seria um modo de tanto reforçar as suas práticas de CRM (KELLER & KOTLER, 2012, pp. 142-144) quanto materializar componentes mais abstratos de sua plataforma de marca, como o propósito e a promessa.
- Foram solicitadas mais de uma vez algumas adaptações à rotina de cada cliente, com horários específicos de passeios, por exemplo. Para tanto, além de melhorias nas práticas de CRM — que também seriam uma manifestação do Governante pela noção de controle (MARK & PEARSON, 2003, pp. 251-268) —, surgiu outra vez a redistribuição das funções de Marcia como solução, que dependia diretamente de mais funcionários em seu quadro. Tendo uma equipe que vivesse as premissas da Passeio com o apoio do *branding* interno (CALKINS & TYBOUT, 2017, pp. 315-322; KELLER & KOTLER, 2012, p. 269) e fosse capacitada por sua fundadora (sob sua constante supervisão), Marcia teria tranquilidade e tempo hábil para poder organizar ainda mais as rotinas operacionais sem abrir mão delas na prática, mas assumindo

funções mais administrativas em seu dia a dia junto a Thiago — reforçando conjuntamente seus papéis de gestores.

- Relatórios internos dos serviços mais frequentes: algo cuja execução já fora mencionada por Marcia e pelos entrevistados, porém a sugestão específica passou a impressão de que, aparentemente, não era feita para todos eles. Uma outra probabilidade dizia respeito a formatos, em que talvez os clientes não entendessem os relatórios enviados por Marcia como um documento ou um registro formal. Seguindo a tônica do tópico anterior, ficou o alerta para uma formalização das práticas de CRM mesmo que elas já acontecessem de fato.
- Reforço na divulgação dos serviços com o apoio do *mix de marketing* (Ibidem): comentada a todo tempo durante o trabalho, era uma prática essencial para a fundamentação e viabilização do novo posicionamento da Passeio — pois o materializava e possibilitava sua execução no nível operacional — e, por conseguinte, para os planos de crescimento da empresa, que precisava deixar claro quais ofertas estavam disponíveis a fim de que os potenciais clientes pudessem consumi-las em caso de interesse.
 - Tal reforço podia ser feito tanto internamente pelo WhatsApp — em comunicação direta com os clientes fiéis, pensando também em uma alta probabilidade de mídia espontânea (KELLER & KOTLER, 2012, p. 587) através de suas indicações —, como externamente, com as redes sociais aliadas aos materiais institucionais impressos, de modo que os aprimoramentos nesse contexto foram apontados na Questão 7 desta série (tópico 4.2.2.7).
- Alguns clientes sentiam a falta de mais produtos, de modo que tal necessidade podia ser entendida como um incentivo para a maior divulgação não apenas dos serviços, mas do portfólio como um todo. Partindo dessa constatação, o eixo de acessórios, como brinquedos e roupinhas personalizadas, apresentava margem para ser retomado e comunicado sobretudo aos clientes fidelizados: entendidos como uma extensão do cuidado (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234), seriam também uma forma de auxiliar na assimilação da nova identidade de marca da Passeio ao adotarem elementos básicos dela, como suas cores (WHEELER, 2019, pp. 154-157). Além disso, como demonstrado pelos dados do mercado *pet* (ESTADÃO CONTEÚDO, 2019)⁷⁴,

⁷⁴ Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/07/o-brasil-e-o-segundo-principal-mercado-pet-do-planeta.html>>. Acesso em: fev. 2020.

acessórios com aspecto de “mimos” costumam ser bem aceitos pelos consumidores, sendo uma alternativa extra para a geração de uma receita incremental.

- No caso de clientes (e tutores) tão fiéis e apaixonados como os da Passeio, havia um potencial para a confecção de produtos que, pertencentes à jornada como um todo, remeteriam também à ideia de fã-clube: coleiras, brasões, vestuário ou quaisquer outros itens com ares de exclusividade, que reforçassem os laços de cuidado e intimidade entre a Passeio e seus clientes.
- Possibilidades de parcerias: ainda que tivessem citado grandes redes como a Petz e a Cobasi no início da entrevista, os entrevistados reforçaram seus hábitos de consumo mais locais ao apontar instituições de menor porte, como clínicas veterinárias e *pet shops* brasileiras. Além de benefícios diretos como brindes ou descontos cruzados mediante indicação mútua para a promoção de vendas (Ibidem), tais estabelecimentos representavam a possibilidade de fortalecer o arquétipo do Sábio (MARK & PEARSON, 2003, pp. 95-108) adjacente na Passeio: sendo referências certificadas em conhecimentos sobre o mundo *pet*, poderiam contribuir com informações atualizadas e, no sentido mais essencial em relação ao arquétipo, dar suporte às práticas de ensino que a Passeio já apresentava — tanto através das iniciativas usuais de Marcia em suas trocas de conhecimento com seguidores e clientes, quanto nos conteúdos informativos abordados pela Passeio em suas redes sociais.

Considerando a complexidade de tais apontamentos e suas implicações diversas, recorreu-se à funcionalidade ferramental da matriz de SWOT com o objetivo de possibilitar uma análise situacional e panorâmica em torno da marca (KELLER & KOTLER, 2012, p. 49), pontuando os elementos listados acima⁷⁵ e conjugando-os aos fatores destacados durante todo o trabalho no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3: Matriz FOFA estruturada para a Passeio Com Seu Pet.

Forças	1) Pioneirismo local como base de um posicionamento que atribuía vantagem competitiva e apoiava a posição de referência que a marca apresentava: esta, por sua vez, fortalecia o arquétipo subjacente do Sábio — invariavelmente ativado nas trocas de conhecimento feitas por Marcia com qualquer um que demonstrasse interesse em aprender.
---------------	---

Continua na próxima página

⁷⁵ Tendo sido aprofundados no parágrafo anterior, alguns pontos e as conclusões acerca deles foram apenas resumidos na matriz, com o intuito de focar em outros aspectos pertinentes e não tornar a leitura repetitiva.

Quadro 3: Matriz FOFA estruturada para a Passeio Com Seu Pet. (Continuação da página anterior)

<p>Forças</p>	<p>2) Valores e atributos da marca percebidos: personificados em Marcia e sempre reiterados por ela em uma constante expressão de seu arquétipo central (Prestativo). O conjunto resultante era a base para a confiança absoluta, satisfação e fidelidade dos clientes.</p> <p>3) Representatividade de Marcia em camadas mais internas da Passeio: o grande vetor de confiabilidade e fidelidade dos clientes, que as viam como um membro da família. Exemplos como o seu acesso à chave da casa de um dos entrevistados comprovavam a premissa.</p> <p>4) Base de clientes leais, em que o marketing boca a boca se mostrou forte com a constatação de diversas indicações espontâneas e um potencial unânime para a continuidade da prática. Um cenário promissor, também detalhado como oportunidade.</p> <p>5) Confiança na marca e em Marcia estendida a possíveis funcionários (mediante seleção e capacitação pela fundadora): com o suporte do branding interno, tornar-se-ia um facilitador para as contratações indispensáveis ao plano de expansão.</p>
<p>Fraquezas</p>	<p>1) Identidade de marca presente, porém incipiente no geral: gerava uma percepção fraca acerca da Passeio em si — muito associada à Marcia — e o consequente não aproveitamento pleno da marca como ativo para o crescimento. Um problema cuja solução cabia parcialmente à função unificadora do <i>brand book</i>.</p> <p>2) Divulgação dos serviços insuficiente pensando na totalidade de ofertas: além de estabelecer uma certa dependência do <i>marketing</i> boca a boca para a prospecção, comprometia principalmente a assimilação da “nova” marca como um todo, em um paradoxo que envolvia a nova realidade operacional já assimilada por parte da clientela. Com isso, a Passeio perdia a oportunidade de fechar mais pacotes de serviços no ambiente interno e, no externo, reduzia suas possibilidades de oferta para clientes potenciais. No fim das contas, um prejuízo e um entrave para o plano de expansão. O problema teve soluções apontadas na Questão 7 desta série (tópico 4.2.2.7).</p> <p>3) Centralização e sobrecarga operacional em Marcia: como a própria já havia afirmado, esse quadro levava a uma perda efetiva de clientes pela falta de mão de obra para atendimento — mesmo com o apoio de Thiago. Nesse caso, a possível solução era um conjunto de contratações: tanto de auxiliares operacionais como de um auxiliar de comunicação, em que os benefícios deste foram detalhados na Questão 7 desta série (tópico 4.2.2.7).</p>
<p>Ameaças</p>	<p>1) Possível estigma sobre a profissão de passeador: invalido pela própria evolução da marca — que manteve o serviço como carro-chefe até a atualidade — e pelos dados sobre o ofício apresentados na Questão 2 desta série (tópico 4.2.2.2).</p> <p>2) Baixa divulgação interna dos serviços como entrave à assimilação da nova identidade de marca frente a um reposicionamento já em curso. Também apontada como fraqueza na seção acima sob o recorte do aproveitamento de ofertas em geral, foi categorizada como ameaça em relação à marca por esta ser algo mais complexo que envolvia a realidade operacional da empresa. Ainda que alguns dos clientes utilizassem a variedade de serviços de modo não padronizado, quase toda a base confessou não conhecer o portfólio completo. O quadro apresentava um risco à assimilação interna da nova identidade da Passeio, em que seus clientes mais fiéis não tinham acesso a todas as possibilidades de consumo por não estarem totalmente à parte do novo posicionamento da empresa. Daí a necessidade de priorizar a divulgação interna do novo <i>status</i> da Passeio.</p>

Continua na próxima página

Quadro 3: Matriz FOFA estruturada para a Passeio Com Seu Pet. (Continuação da página anterior)

<p>Ameaças</p>	<p>3) Haja vista a sobrecarga de Marcia apontada no quadro de fraquezas, a não contratação de auxiliares (sobretudo os operacionais) tornava-se um entrave direto para o crescimento da empresa. Em um breve parêntese, como apontado pelos gestores na Entrevista 3, a primeira contratação ocorreu em 2021, de modo que ainda manteve-se o registro desse fator como uma ameaça para respeitar a fidedignidade contextual do momento em que foram conduzidas as entrevistas com os clientes (primeiro trimestre de 2020).</p> <p>4) Transporte dos animais: considerando a sobrecarga latente de Marcia, a implementação desse serviço com mão de obra auxiliar poderia se tornar uma ameaça caso gerasse impacto nas associações positivas à fundadora ativadas quando ela executava a função, ainda que também a aliviasse. O elemento também foi entendido simultaneamente como uma oportunidade, de modo que sua resolução constou no último quadro.</p> <p>5) CRM informal e desestruturado: com queixas eventuais dos entrevistados sobre falta de registros formais, a manutenção desse quadro poderia prejudicar o crescimento saudável da Passeio, uma vez que é uma prática elementar e crucial para instituições com uma gama complexa de clientes e respectivos comportamentos de consumo (KELLER & KOTLER, 2012, pp. 142-144). Com o aumento gradual da demanda, era necessário que Marcia estivesse cada vez mais disponível para lidar com o fator em debate nesse tópico. Para tanto, a contratação de auxiliares operacionais surgia novamente como uma medida necessária, com impacto direto nesse caso.</p> <p>6) Por último, uma ameaça pontual indicada por Marcia na Entrevista 1: a eventual inadimplência de seus clientes. Sendo uma situação “autorizada” diversas vezes com base em uma confissão da fundadora, podia ser entendida como um reflexo da sua intimidade com Marcia e, em termos arquetípicos, uma consequência prejudicial do desejo de não causar desconforto que é comum a organizações do Prestativo (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234). Para esse problema, Marcia apontou o pulso firme de Thiago como um solucionador, em que ele ativava o arquétipo subjacente do Governante ao assumir a responsabilidade de cobrança e controle financeiro (Ibidem, pp. 251-268). Somada a isso, o estabelecimento de um CRM formal e estruturado tornava-se um ferramental de alto valor nas funções administrativas. Independente da solução ou do sistema adotado, a conclusão era básica: a inadimplência ocasional dos clientes não poderia jamais se tornar uma fraqueza estabelecida no contexto de consumo da Passeio.</p>
<p>Oportunidades</p>	<p>1) Embora fosse principalmente uma força, a alta confiança dos clientes poderia ser associada ao forte boca a boca apresentado por eles como uma oportunidade: além dos benefícios apresentados na Questão 11 desta série (tópico 4.2.2.11), o quadro geral de indicações derivado da lealdade era uma potencial plataforma para a efetivação da divulgação interna dos serviços, que resultaria em visibilidade externa (no círculo social dos clientes fiéis). No fundo, a prática também representaria uma mídia gratuita e espontânea em relação à nova Passeio como um todo e poderia auxiliar na prospecção.</p> <p>2) Parcerias com clínicas veterinárias e <i>pet shops</i>: em resumo, poderiam agregar credibilidade à Passeio e reforçar seu arquétipo adjacente do Sábio, além de promover benefícios comerciais e de visibilidade mútuos. O único adendo nesse âmbito dizia respeito a parcerias com profissionais independentes do ramo <i>pet</i> pelos mesmos motivos, com o diferencial de uma comunicação pessoa a pessoa — que é geralmente mais eficaz que a de massa (KELLER & KOTLER, 2012, p. 524).</p>

Continua na próxima página

Quadro 3: Matriz FOFA estruturada para a Passeio Com Seu Pet. (Continuação da página anterior)

<p>Oportunidades</p>	<p>3) Transporte dos animais: também elencado como uma ameaça, era simultaneamente uma oportunidade por ser um facilitador — uma comodidade a mais — e uma extensão do cuidado. Levando em conta as menções de alguns clientes à confiança estendida sobre um possível quadro de funcionários, tornar-se-ia uma aposta de baixo risco a priori. No entanto, exigiria ao menos alguns testes iniciais específicos com os clientes que demonstraram a confiança citada. Em caso de sucesso, a oferta poderia ser escalonada para toda a clientela.</p> <p>4) Dois aspectos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Divulgar em viés publicitário o espaço exclusivo da casa para os cães como um diferencial da Passeio, que reforçava seu novo posicionamento e poderia refinar a percepção externa da empresa enquanto marca instituída — com identidade própria perceptível e compreensível. Os benefícios dessa ação foram detalhados na Questão 8 desta série (Tópico 4.2.2.8). ● Internamente, reforçar os registros do cotidiano para os clientes fiéis: além de aumentar sua satisfação e confiança, a prática seria um veículo indireto do propósito e dos valores da Passeio — com foco no cuidado e na transparência. <p>5) A visão dos clientes sobre uma baixa disponibilidade de produtos: seria possível aproveitar a constatação dessa demanda (interna) para incentivar a divulgação do <i>mix</i> completo de ofertas, a qual poderia gerar receita incremental e um senso de exclusividade, além de reforçar diretamente a identidade da Passeio e o seu propósito — indiretamente, como extensões do cuidado. Em caso de sucesso nas vendas, os gestores poderiam analisar a ampliação da prática para o público externo, com divulgações desses produtos em molde publicitário.</p> <p>6) Por fim, todo o contexto das contratações, que possibilitaria uma redistribuição de responsabilidades no curto prazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Thiago estaria mais disponível sobretudo para as atribuições administrativas, mas ainda auxiliando nas operacionais sempre que necessário. ● Marcia teria maior tempo e energia disponíveis para incrementar e formalizar as práticas de CRM — fundamentais para o crescimento da empresa —, além de poder estar mais próxima de sua maior vocação: cuidar dos cachorros e, em uma perspectiva mais abrangente, de tudo e de todos os envolvidos na plataforma do Prestativo que a Passeio apresentava. <p>Assim, tendo o apoio de auxiliares operacionais e um de comunicação, os gestores lançariam as primeiras bases efetivas para o plano de crescimento de sua empresa.</p>
-----------------------------	---

Fonte: Autoria própria.

Não sendo exatamente uma sugestão de melhoria como as indicadas na matriz de SWOT acima, alguns dos clientes indicaram um ponto especial: um desejo e, de certo modo, uma torcida pela continuidade e expansão da empresa. Sendo um apontamento alinhado à visão de marca (KELLER & KOTLER, 2012, p. 40), seu compartilhamento com diversos clientes reforçava o quadro de ressonância apontado na pirâmide de ressonância da Questão 9 desta série (tópico 4.2.2.9): confiando desde sempre e amando a marca até os dias de hoje, os clientes da Passeio não omitiam o fato de que gostariam de contar com a empresa pelos próximos anos,

de modo que, muito provavelmente, acompanhariam seu crescimento em face da fidelidade apresentada.

Em função disso, quatro entrevistados foram específicos em relação a um ponto também indicado pelos gestores da Passeio: era preciso ter mais espaço e mais estrutura para atender a demanda com mais qualidade e poder aumentá-la consoante a inserção de novos clientes. Em relação ao termo “estrutura”, houve menções diretas ao serviço de hotel que a Passeio oferecia, sendo um indicador de que parte de seus clientes já assimilava a realidade multi da Passeio — a qual fundamentava seu novo posicionamento. Na prática, isso representava o seguinte quadro: as bases para o crescimento da marca estavam postas no tocante à realidade operacional, em que seus clientes já consumiam outros serviços além do passeio; porém esbarrava em limites físicos (referentes ao espaço de trabalho) e humanos (poucos profissionais para uma demanda crescente).

Embora o cenário pudesse justificar a baixa divulgação dos serviços, dizia respeito sobretudo à grande decisão a ser tomada pelos gestores acerca do projeto de expansão: manter a Passeio no patamar em que estava — sobrecarregado, porém operante e com alto potencial para expandir — ou investir todos os recursos necessários, ainda que gradualmente, para viabilizar o crescimento no curto e médio prazo, com o objetivo final de realizar o grande sonho de seus gestores e, por tabela, da marca: o estabelecimento de uma sede física de grande porte a fim de tornar a Passeio Com Seu Pet uma referência brasiliense em tudo o que for relacionado a cuidados com animais. Para viabilizar essa missão, era necessário também efetivar a existência da marca como entidade independente (com identidade própria) no curto prazo, pensando na readequação de funções dos gestores aliada à contratação de auxiliares operacionais e um técnico (de comunicação), que, em conjunto, possibilitariam o atendimento de uma demanda crescente e representariam o início de uma nova era rumo à expansão total da Passeio.

No fim das contas, era nesse cenário complexo que este trabalho ganhava vida em todas as suas frentes: a partir da plataforma de marca elaborada para a Passeio com base em estudos aprofundados de suas multidimensões, o fechamento em um *brand book* adaptado para cada eixo dos principais agentes envolvidos (gestores, clientes fiéis e auxiliares operacionais) não apenas facilitaria a assimilação e compreensão de todo o trabalho, como também o tornaria aplicável simultaneamente nesses três contextos-foco em um horizonte imediato. Diante disso, antes de adentrar na etapa final deste TCC, chegou-se ao fechamento da série de entrevistas

com os clientes na Questão 13 a seguir, através de um exercício lúdico e pontual acerca da personalidade da Passeio, mas cujo objetivo dizia respeito também a outros elementos de sua plataforma marcária.

4.2.2.13 QUESTÃO 13 (“*Assim como as marcas, os cachorros têm personalidades diferentes que se refletem em raças diversas. Se pudesse definir a Passeio em uma raça canina, qual seria e por quais motivos?*”)

Encerrando esta série de entrevistas, a última questão tinha o maior apelo lúdico de todas: auxiliar na assimilação da marca em estudo pelos clientes em uma comparação direta com os cachorros, grande paixão em comum de todos os envolvidos neste trabalho. Fazendo um paralelo com as raças caninas e tendo-as como referencial, a proposta era buscar inspirações e características associadas à Passeio com o objetivo de auxiliar na delimitação de sua personalidade de marca (KELLER & KOTLER, 2012, p. 169; AAKER, 2014, pp. 35-42), sua linha de comunicação e seu tom de voz (WHEELER, 2019, pp. 30-31).

Reiterando um comentário já posto no trabalho, havia uma percepção pessoal inicial de que a *brand persona* (ROCK CONTENT, 2018)⁷⁶ da Passeio teria sua melhor representação possível em alguma raça canina. Porém o desenvolvimento deste projeto elucidou que, embora também personificasse a marca, Marcia representava muito mais que esse estatuto: em diversos momentos, mostrou-se compreendida pelos clientes como a própria Passeio. Em função disso, o exercício desta questão teve seus objetivos adaptados conforme a explanação do parágrafo acima.

Partindo para as respostas, despontou um dado esperado desde a concepção desta questão: boa parte dos entrevistados demonstrou um apelo pessoal a seus próprios cachorros, elencando suas respectivas raças como possíveis representantes da Passeio — dentre outras, Beagle, Bulldog Francês e Vira-Lata (SRD, ou Sem Raça Definida). Seguindo uma proporção geral de uma raça para cada entrevistado, o restante do cenário foi marcado por uma divisão de opiniões com a outra metade dos clientes (oito), em que quatro não souberam definir uma raça — sem fazer menção direta ao SRD — e outros quatro apontaram o Labrador como representante da Passeio, sendo esta a resposta mais citada com 25% das menções totais (quatro de 16). Uma menção de destaque foi a dos cães de pastoreio (como o Pastor Maremano), com

⁷⁶ Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/brand-persona/>>. Acesso em: mar. 2021.

funções de controle, proteção e cuidado de rebanhos desde tempos antigos (PORTAL DO DOG, 2020)⁷⁷, em que as duas últimas os aproximavam do universo apresentado pela Passeio.

Para fazer jus ao principal destaque numérico das respostas, adotou-se o Labrador Retriever como principal referencial para uma representação média da Passeio: com expectativa de vida entre 10 e 12 anos, trata-se de uma raça muito popular em diversos países, como Brasil e Estados Unidos. Sua origem, no entanto, é canadense, com desenvolvimento posterior no Reino Unido:

Apesar do nome, o Labrador Retriever não veio de Labrador, cidade do Canadá, mas de Terra Nova, no mesmo país. A raça é o resultado de uma mistura entre o Terra Nova e o cão d'água, que originou a raça cão d'água de St. John, o antecessor do labrador. Infelizmente, os altos impostos cobrados na época sobre a criação de cachorros fizeram com que a raça desaparecesse de Terra Nova. A sorte é que, no início do século 19, um lorde inglês [...] importou vários labradores para seu país e, com o passar dos anos, eles foram cruzados com outros tipos de raça do tipo *retriever*. Mas foram as características dos labradores que prevaleceram, criando a raça como a conhecemos hoje. (DOG HERO, 2019)⁷⁸

Tendo sido uma força de trabalho para pescadores nessa época, têm nessa aptidão a origem de seu nome, sendo animais altamente adaptáveis: podem atuar como cães-guia e em missões policiais, por exemplo (Ibidem). Dotados de muita presteza e cuidado, só não costumam ser indicados para funções de guarda: enquanto as primeiras características os colocavam no campo do arquétipo Prestativo presente na Passeio (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234), a última revelava uma ausência de qualidades essencialmente protetoras.

Apesar disso, em conformidade com as informações da Dog Hero (op. cit.), os labradores apresentavam outros atributos que justificavam sua posição enquanto possíveis representantes da marca: um temperamento dócil e sociável, que os tornam gentis e amigáveis — gostam de agradar e são ótimos para convívio em geral —; além de uma capacidade física elevada, dispendo de força, agilidade e alto nível de energia — apreciam brincadeiras em espaços abertos, o que remetia ao carro-chefe da Passeio.

Com base nesse âmbito, se tais atributos do Labrador fossem aliados à figura dos cães de pastoreio e sua força protetora, o resultado seria praticamente a representação ideal da Passeio Com Seu Pet. No entanto, sobretudo pela constatação de Marcia como persona da marca (ROCK CONTENT, 2018)⁷⁹, entendeu-se que ambas as raças e até mesmo sua combinação

⁷⁷ Disponível em: <<https://www.portaldodog.com.br/cachorros/listas/cachorro-de-pastoreio/>>. Acesso em: mar. 2021.

⁷⁸ Disponível em: <<https://love.doghero.com.br/racas-de-cachorro/labrador/>>. Acesso em: mar. 2021.

⁷⁹ Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/brand-persona/>>. Acesso em: mar. 2021.

poderiam até auxiliar na assimilação da Passeio, mas seriam símbolos em segundo plano diante de tudo que a fundadora já representava para seus clientes.

De todo modo, pensando na conclusão da dinâmica deste exercício, elencou-se como resposta principal a menção feita por um dos entrevistados, em que a Passeio não seria apenas a combinação de duas raças (como as anteriormente indicadas) ou diversas delas, mas teria como maior característica o acolhimento de todas sem distinção: uma marca aconchegante, amigável e brincalhona como o Labrador; mas também forte, responsável e protetora como um Pastor Alemão.

No fim das contas, a não dependência de uma raça como característica central para a sua imagem reforçava a grande premissa do novo posicionamento e, por extensão, da plataforma de marca da Passeio traduzida em seu propósito e expressa em sua nova identidade: o caráter multi. Tal aspecto, por sua vez, refletia-se na diversidade de características gerais pontuadas pelos clientes — com base em seu conhecimento sobre as raças caninas —, que, mesmo já tendo sido elucidadas no decorrer do projeto, tiveram seu registro centralizado neste parágrafo para fortalecer a concepção dos seguintes pontos:

- A personalidade de marca como um elemento que torna tangíveis os seus valores e atributos (KELLER & KOTLER, 2012, p. 169), que estabelecia conexões profundas com seus clientes já fidelizados (AAKER, 2014, pp. 35-42): alegre, amigável, amorosa, carinhosa, companheira, cuidadosa, honesta, preocupada genuinamente e disposta a oferecer e fazer o seu melhor em tudo para o bem-estar e a felicidade de todos os envolvidos.
- O tom de voz (WHEELER, 2019, pp. 30-31): equilibrado e adaptável (enérgico ou tranquilo conforme a ocasião), sugeria acolhimento e proteção paralelos a uma sensação de responsabilidade e segurança através do apelo maternal que, por sua vez, indicava subliminarmente uma presença feminina — respaldada por Marcia.
- E a linha de comunicação central da Passeio: informativa (promovia conteúdos de valor educativo e instrucional, indo além do apelo promocional com as ofertas); direta, simples e não excludente (um nível de linguagem claro, popular e acessível); convidativa (fomentava a participação do receptor); e interativa (estabelecia um contato bilateral com sua comunidade).

Reforçando em várias frentes a essência do Prestativo no cerne da Passeio (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234), tais elementos foram disponibilizados também na Conclusão

e utilizados pontualmente para e na construção do *brand book*, como referenciais e conteúdos respectivamente. Com isso, finalizou-se de modo muito satisfatório a extensa análise desta série de entrevistas com os 16 respondentes, que representavam um recorte fundamental do grande fenômeno em estudo: a construção da plataforma de marca da Passeio Com Seu Pet com o apoio imprescindível da percepção de seus clientes fiéis e leais.

Na sequência, seguiu-se com o estudo também pormenorizado da última entrevista com Marcia e Thiago (Entrevista 3), em que foram contextualizadas as novidades e adaptações durante 2020 — enquanto este projeto estava suspenso —, e mapeadas as prioridades para 2021, com o objetivo principal de visualizar o estágio de crescimento da Passeio frente às iniciativas propostas neste trabalho, para a devida adequação do *brand book* ao plano de expansão.

4.3 DA ENTREVISTA 3, COM MARCIA E THIAGO

4.3.1 QUESTÃO 1 (“Começamos por um panorama geral desde que o projeto foi suspenso, em abril de 2020. O que temos de novidades? Alguma ideia implementada ou eliminada? Tiraram algum projeto da gaveta?”)

Assim que se decidiu retomar oficialmente esta produção, no fim de 2020, a primeira providência em vista foi adequar seu cronograma com a adição desta etapa de entrevista para uma reinserção eficaz ao contexto de trabalho da Passeio. Após os ajustes finais do questionário e a adequação das agendas, o primeiro contato oficial com os gestores da marca após a suspensão deste projeto ocorreu em 31 de janeiro de 2021. A entrevista teve início com uma pergunta justamente acerca desse período de afastamento (abril a dezembro de 2020), com o intuito de visualizar o panorama geral de novidades, comportamentos, ideias e quaisquer elementos relevantes para o contexto da empresa.

De imediato, Marcia e Thiago revelaram uma melhoria sempre comentada e eventualmente até cobrada por alguns dos clientes entrevistados: a presença mais constante e consistente nas redes sociais, em que Thiago passou a assumir uma responsabilidade maior nos canais externos. Dando mais foco ao Instagram e ao WhatsApp (seus principais canais), mantendo um trabalho básico no Facebook (como extensão do Instagram) e iniciando outro no TikTok, os gestores da Passeio finalmente estabeleceram um cronograma de ações e conteúdos para postagens — uma ferramenta básica para gerenciamento de redes sociais em nível profissional (SEBRAE, 2018c).

Com isso, implementaram um ajuste interno considerado pequeno, mas essencial para o plano de crescimento: uma redistribuição de funções pela qual aproveitava-se o perfil do Governante (MARK & PEARSON, 2003, pp. 251-268) de Thiago ajustando-o às necessidades do arquétipo central Prestativo da marca (Ibidem, pp. 217-234), a fim de aliviar minimamente a sobrecarga de Marcia com o apoio do cronograma implementado. Segundo a fundadora da marca, uma consequência imediata desse trabalho mais consistente foi o surgimento de pessoas interessadas em replicar o modelo de negócio da Passeio fora de Brasília, o que pôde ser entendido como outra confirmação de que eram referência no segmento e estavam criando autoridade através de um aumento gradual de sua presença digital (PETIX, 2017)⁸⁰. Uma conquista atrelada a esse *status* foi a chegada à marca de 5.000 seguidores no Instagram em

⁸⁰ Disponível em: <<http://blog.petix.com.br/saiba-como-aumentar-visibilidade-do-seu-pet-shop-usando-o-instagram/>>. Acesso em: mar. 2021.

janeiro de 2021, comemorada por Marcia em um *post* especial apresentado na Figura 12 a seguir:

Figura 12: Postagem comemorativa sobre os 5.000 seguidores da Passeio no Instagram.



Fonte: Instagram da Passeio Com Seu Pet.

Marcia destacou também uma novidade tratada como oportunidade na matriz de SWOT (KELLER & KOTLER, 2012, p. 49) aplicada na marca: a efetivação de uma parceria com um especialista em comportamento canino, sendo um reforço tanto em nível de informação como de possíveis recomendações da Passeio. Em conformidade com o que fora apontado no tópico 4.2.2.12, ter o endosso de um *expert* na área, além de aumentar a credibilidade, reforçava também a faceta arquetípica do Sábio que a marca apresentava (MARK & PEARSON, 2003, pp. 95-108) por ser uma fonte certificada de conhecimentos sobre o mundo *pet*.

A parceria foi entendida como um avanço significativo para o fortalecimento da identidade de marca da Passeio, uma vez que auxiliava na expressão de um arquétipo subjacente em sua plataforma (Ibidem). A partir dessa premissa, espera-se que parceiros desse tipo estejam presentes sempre que possível e ganhem visibilidade na comunicação da Passeio, haja vista que constrói-se uma relação mutuamente benéfica: além de incrementar o potencial informativo demonstrado pela empresa e ceder um espaço de visibilidade ao profissional, há o estabelecimento de uma comunicação em nível pessoa-pessoa (KELLER & KOTLER, 2012, p. 587) que auxilia na humanização da marca (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2017).

Em relação aos serviços, houve a efetivação de Thiago também como um braço operacional, de modo que ele agora possuía a própria agenda de passeios e tinha adaptado a rotina administrativa para dar conta de mais essa demanda. Em termos arquetípicos, o imperioso Governante precisou se adequar como Prestativo para manter viva a alma do negócio, porém sem abdicar de suas funções de controle (MARK & PEARSON, 2003, pp. 251-268).

Com a iminência de clientes potenciais em regiões que ainda não podiam ser plenamente atendidas, esse ajuste interno adicional na mão de obra mostrou-se, junto ao suporte de Thiago no gerenciamento das redes sociais, um primeiro passo importante para o aumento do quadro de funcionários enquanto etapa essencial para o crescimento da empresa — além de um sinal de estabilidade da demanda em um ano extremo como 2020, um tema explorado nas questões a seguir.

Um último ponto destacado foi a identidade visual da Passeio, que foi totalmente revitalizada durante o segundo semestre de 2020: com base no projeto do *designer* gráfico Leandro Touret (2020), foram atualizados a logomarca, o uniforme, os panfletos e outros elementos essenciais para a nova identidade de marca e, por conseguinte, para o conteúdo do *brand book* produzido ao fim deste trabalho. De acordo com Marcia, tais mudanças — detalhadas no tópico 4.2.2.7 — foram aprovadas pelos clientes e resultaram em uma percepção geral de maior profissionalismo, algo fundamental para credibilizar e fortalecer a identidade da marca (WHEELER, 2019, p. 4).

Apesar disso, já haviam sido detectados alguns problemas na nova identidade visual: em um resumo das considerações do tópico 4.2.2.7, embora apresentasse coesão no aspecto visual em si, a proposta não estava totalmente de acordo com o novo posicionamento multisserviços da Passeio; pois ainda a comunicava como uma empresa que prestava somente o serviço de passeio sem dar visibilidade aos outros eixos operacionais, de modo que seria pertinente para representar a marca apenas no seu início.

A fim de estabelecer um elo mais palpável com essa premissa nesta etapa — executada poucos meses após a elaboração da nova identidade visual —, preferiu-se arrematar as sugestões de aprimoramento com um elemento de marca citado neste parágrafo, mas não constante na análise anterior (do tópico 4.2.2.7): a logomarca, disponível na Figura 13 a seguir:

Figura 13: Última proposta de logomarca para a Passeio Com Seu Pet.



Fonte: Autoria de Leandro Touret (2020).

Inserida simultaneamente nas tipologias de marca figurativa (STRUNCK, 2001, p. 72) e simbólica (WHEELER, 2019, p. 55) por transmitir conceitos ou atributos através da forma visual com apelo semântico, a nova logo da Passeio tinha como grande elemento distintivo e representativo em relação à marca o seu símbolo, construído com técnicas de contraforma (no contorno da orelha) e tridimensionalidade — com sombreados e gradientes que sugeriam volume — aliadas à sobreposição de planos (LUPTON & PHILIPS, 2008, p. 202):

- Em primeiro plano (Ibidem, p. 19), assim como a grande paixão da Passeio e de seus clientes, um cachorro: a adoção da cor branca para o animal representava pontualmente a sua imagem do arquétipo Inocente e seu aspecto elementar de pureza e inocência (MARK & PEARSON, 2003, pp. 63-78), em que estas são sensações normalmente associadas ao branco (HELLER, 2013. n.p.).
 - Outra característica do Inocente sugerida pela figura era a sua expressão alegre e confortável sugerida pelo sorriso, a qual remetia ao desejo básico desse arquétipo por felicidade e segurança (MARK & PEARSON, 2003, pp. 63-78): a escolha dessa expressão sugeria como uma alusão aos efeitos positivos que os cães demonstravam quando estavam sob os cuidados da Passeio. Um segundo ponto de destaque era a expressão visual indefinida pela ausência dos olhos e do focinho na figura do animal, a qual podia remeter ao amor universal da marca e ao seu aspecto acolhedor: uma empresa que não fazia distinções e estabelecia

uma conexão emocional profunda com seus cães; um elo que ia além dos sentidos⁸¹.

- No plano de fundo (LUPTON & PHILIPS, 2008, p. 19), um símbolo universal (COUTO, 2004; MARK & PEARSON, 2003) associado aos cães que reforçava a identidade específica desses animais e suas necessidades: a patinha. Além de aludir ao aspecto multieixos da Passeio por meio das quatro formas elípticas na parte superior, a parte inferior em forma de coração representava a filosofia da marca: demonstrar amor pelos cães através do cuidado com eles.
 - Materializando essa ideia, a figura do cão estava posicionada exatamente no centro da forma inferior, o que remetia tanto à proteção do animal estando no coração da Passeio como à segurança proporcionada pela empresa. Um terceiro significado adjacente era a possível representação do posicionamento da marca com base na conjunção do cachorro inserido na figura do coração, no caso de aplicações da logomarca em fundos claros: uma alusão ao espaço físico como um lar de multiculturados e amor.

Ainda sobre o símbolo, era necessário explorar mais detalhadamente as suas cores. De acordo com Wheeler (2019, pp. 154-155), o uso da cor no *design* de marcas deve ser pensado como uma ferramenta para criar sensações e emoções, expressar personalidades e, principalmente, estimular a assimilação da marca e diferenciá-la, facilitando seu reconhecimento como componente da identidade e fortalecedor de seu *brand equity*. Em virtude disso, considerando o branco e o rosa como cores principais — e o roxo como cor complementar — da Passeio a fim de atribuir consistência e preservar seus significados em todos os pontos de contato (WHEELER, 2019, p. 3), entendeu-se que:

- O branco, normalmente associado à pureza e inocência (HELLER, 2013, n.p.), fora usado com excelência e precisão, vide explicações no primeiro item do parágrafo anterior acerca de sua representatividade do arquétipo Inocente (MARK & PEARSON, 2003, pp. 63-78) e de outros elementos contidos no universo da Passeio.
- O roxo, presente no fundo em degradê do símbolo (na patinha) e normalmente associado à espiritualidade e sensibilidade (HELLER, 2013, n.p.), remetia ao propósito e à alma

⁸¹ Ainda que a visão e, principalmente, o olfato sejam sentidos essenciais para os cães, entendeu-se que não era necessário acrescentá-los ao símbolo por meio do olho e do focinho, haja vista que seus significados não eram primordiais à filosofia cuidadora da Passeio. Além disso, a redução do símbolo com esses elementos mostrou-se insatisfatória; ao contrário do resultado para a língua do cachorro.

essencialmente cuidadora da Passeio, além de sugerir a feminilidade (Ibidem) representada pela figura de Marcia enquanto persona de marca.

- Nesse sentido, seria interessante haver mais cor rosa na proporção cromática do símbolo, uma vez que representaria outras características da Passeio usualmente associadas a essa cor — como delicadeza, carinho e gentileza (HELLER, 2013, n.p.) — e fortaleceria o indicativo da presença feminina (Ibidem) com base na figura central de Marcia. Para tanto, executou-se um teste de cores em que se definiu o novo tom de rosa oficial da marca, destacado no bloco 4 da Figura 14 a seguir:

Figura 14: Teste de cores para definição do novo tom de rosa oficial da Passeio.

Teste de cores: RGB	Teste de cores: CMYK
1. #ff699a	1. #ff699a
2. #ff4381	2. #ff4381
3. #d73e71	3. #d73e71
4. #d62d66 RGB: 214, 45, 102 CMYK: 0, 95, 42, 0	4. #d62d66 RGB: 214, 45, 102 CMYK: 0, 95, 42, 0
5. #ce1765	5. #ce1765

Fonte: Autoria própria.

Como se vê, o símbolo cumpria quase totalmente seu papel semântico enquanto comunicador visual dos elementos centrais da Passeio, fornecendo informações que facilitavam

a identificação e a assimilação da marca (WHEELER, 2019, p. 24). No entanto, ainda havia três pontos para revisão e aprimoramento nesse sentido:

- A extensão da coleira (guia): além de fugir da moldura invisível da composição (LUPTON & PHILIPS, 2008, pp. 101-113), transmitia uma sensação de posse e controle — que não refletia os valores da marca — e um reforço para o serviço de passeio, sendo uma premissa redundante e desnecessária diante da manutenção do nome. Embora representasse a questão do profissionalismo pelo uso de instrumental adequado, essa ideia poderia ser preservada com a figura do colar presente, que também fazia menção ao senso de responsabilidade e ao compromisso com o cuidado e poderia auxiliar no ajuste cromático descrito no segundo item do último parágrafo. Por essas razões, na proposta final sugerida e constante na Conclusão e no *brand book*, a guia foi retirada pelos motivos apresentados e por ser entendida como um excesso na composição (STRUNCK, 2001, p. 96).
- Uso de gradiente em toda a patinha e de sombreados na figura do cachorro: haja vista que ambas as técnicas sugeriam volume e tridimensionalidade com uma função mais estética que semântica, o que exigia mais subtons e sobrecarregava a paleta cromática (LUPTON & PHILIPS, 2008, pp. 71-83), optou-se por eliminá-las pensando na simplicidade expressa pela personalidade descomplicada da Passeio
- Por fim, redesenhou-se o cachorro e fez-se um leve arredondamento nas pontas do coração da patinha e da orelha do animal com o intuito de, respectivamente, evidenciar a base do coração e representar a postura gentil e cuidadosa demonstrada pela marca. A partir dessas alterações, adotou-se a patinha como ícone (WHEELER, 2019, p. 152) e elemento gráfico de apoio para compor a nova identidade visual da Passeio, e o resultado constou na Conclusão.

Apesar da necessidade constatada de ajustes pontuais, a logomarca e o projeto de Leandro Touret (2020) representaram um passo importante para a definição da identidade de marca na época em que foram executadas: ainda na etapa das entrevistas com os clientes — anterior à nova proposta —, um deles comentou que não conseguiria apontar a logomarca da Passeio mesmo que estivesse diante de várias possibilidades dela, o que reforçava os problemas elementares na identidade da marca.

Antes do projeto de Leandro, tal qual o nome descritivo da empresa (WHEELER, 2019, p. 27), a última logomarca da Passeio era demasiadamente genérica e restrita ainda que contasse

com um personagem (Ibidem, p. 68), além de demonstrar características gráficas e semânticas que não condiziam com a verdadeira personalidade da marca — descrita em detalhes no tópico 4.2.2.13 — e não transmitiam corretamente o seu posicionamento ou qualquer outro componente de sua plataforma, denotando uma desatualização total. A Figura 15 a seguir trouxe um comparativo direto entre as duas versões da logomarca citadas:

Figura 15: Comparativo entre as logomarcas da Passeio, com a versão anterior e a de Touret (2020).



Fonte: Autoria própria.

Comparada à antiga versão, a última logomarca da Passeio (TOURET, 2020) resolvia parcialmente o problema de identidade sobretudo por conter o nome oficial da marca e estar inserida em um projeto visual abrangente, que já envolvia suas aplicações em diferentes veículos e contextos (WHEELER, 2019, p. 150). Todavia, em relação à escrita do nome no logotipo, também foram pensadas algumas sugestões de aprimoramento com base na Figura 16 a seguir:

Figura 16: Extrato da última logomarca da Passeio, com foco no logotipo.

**PASSEIO COM
SEU PET**

Fonte: Autoria de Leandro Touret (2020).

Uma primeira alteração simples dizia respeito à diagramação textual: considerando as eventuais menções dos clientes à marca utilizando apenas o termo “Passeio” durante a série de entrevistas, esta era uma redução que fortalecia o termo enquanto nome principal da marca junto

a uma dimensão afetiva de carinho e intimidade, reduzindo seu caráter descritivo total (WHEELER, 2019, p. 27) ao termo “Com Seu Pet”. Desse modo, o nome da marca foi rediagramado na nova logo, dando destaque total ao “Passeio” isolado na parte superior e fazendo do “Com Seu Pet” um excerto mais condizente com sua natureza descritiva (Ibidem) na seção inferior.

Quanto à tipografia em si, tendo como base a análise documental sobre o referencial de outras marcas inseridas no mercado *pet* (JANAINA, 2016; PETCO FOUNDATION, 2016; SILVA, 2017), percebeu-se que o tipo de fonte escolhida para o nome da Passeio era comum ao segmento: tinha um aspecto fofo e quase infantil, que corroborava com a identidade arquetípica do Inocente (MARK & PEARSON, 2003, pp. 63-78) manifestada pelos cães. No entanto, seu *design* apresentava um formato abrupto e muito retilíneo, que não condizia com o caráter predominantemente curvilíneo da logomarca — o qual refletia a personalidade gentil e amistosa da Passeio.

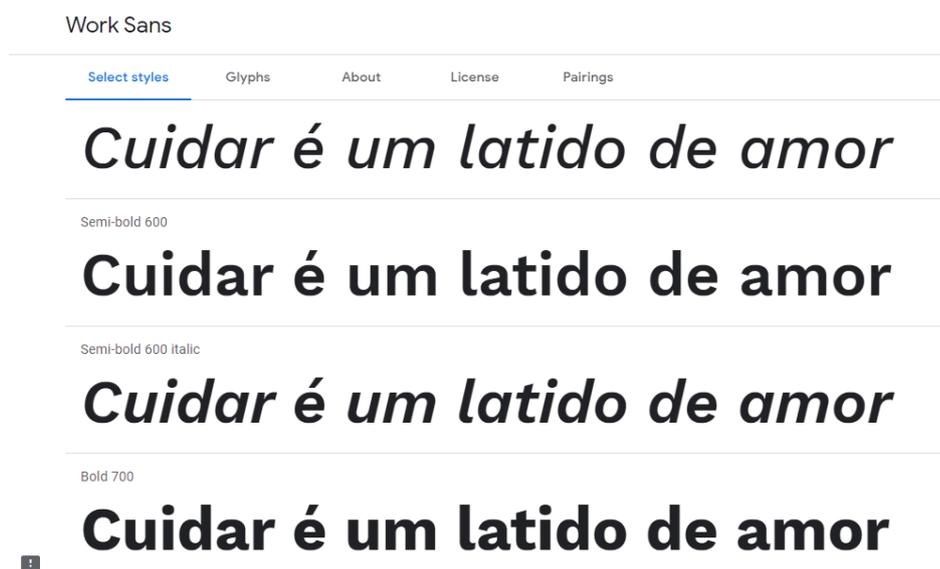
Partindo desses estudos, fez-se uma pesquisa de tipos no Google Fonts⁸² para a escolha da nova fonte oficial da Passeio, pensando na complementação e extensão de sua identidade nos mais diversos meios e também por uma necessidade de legibilidade plena para quaisquer construções textuais referentes à marca, como a *tagline* proposta (WHEELER, 2019, pp. 28-29). A nova fonte, denominada Work Sans, foi escolhida pelos seguintes critérios com base nos apontamentos de Wheeler (Ibidem, pp. 158-159):

- Uma família tipográfica com pesos variados, o que auxiliava na aplicabilidade em diferentes contextos e flexibilizava a legibilidade.
- Acabamento sem serifa e aspecto horizontal (menos altura, mais largura): em conjunto, as características remetiam à imagem simples e acolhedora da Passeio.
- Formas não muito curvas com a manutenção de linhas retas nas hastes, que evitavam associações infantis na escrita do logotipo e geravam a sensação de uma seriedade mínima, sugerindo a excelência e o profissionalismo da empresa. As poucas curvas presentes eram sutis, não apresentavam um apelo de fofura em demasia e condiziam com o cuidado e o carinho demonstrados pela Passeio.

⁸² Plataforma de fontes do Google, em que é possível adquirir fontes diversas com licença de uso gratuita, o que evita problemas de propriedade artística ou intelectual. Disponível em: <<https://fonts.google.com/>>. Acesso em: abr. 2021.

Por todos esses fatores, a Work Sans⁸³ foi elencada a fonte oficial da Passeio como um componente de sua nova identidade visual; sendo utilizada na escrita do logotipo — com um leve efeito de movimento para manter a sinuosidade da logomarca —, da *tagline* e também na produção do *brand book*. Na Figura 17 a seguir, há uma prévia ilustrativa a seguir com um teste de escrita referente à marca, utilizando sua *tagline*:

Figura 17: Prévia da Work Sans, fonte oficial da nova identidade de marca da Passeio.



Fonte: Adaptação do Google Fonts.

Assim, conjugando esses ajustes tipográficos a todos os outros entendidos como necessários (cores, formas, proporções etc.), o resultado foi uma versão quase totalmente nova da logomarca, mas ainda preservando a estrutura básica em uma cocriação com o projeto de Leandro Touret (2020). O conjunto finalizado de iniciativas visuais deste trabalho constou na Conclusão e no *brand book* produzido para a Passeio, ao passo que o comparativo entre as propostas da logo foi disponibilizado na Figura 18 a seguir:

⁸³ Disponível em: <<https://fonts.google.com/specimen/Work+Sans>>. Acesso em: abr. 2021.

Figura 18: Comparativo entre as logomarcas da Passeio, com a versão de Leandro Touret (2020) ao lado da nova versão produzida neste trabalho.



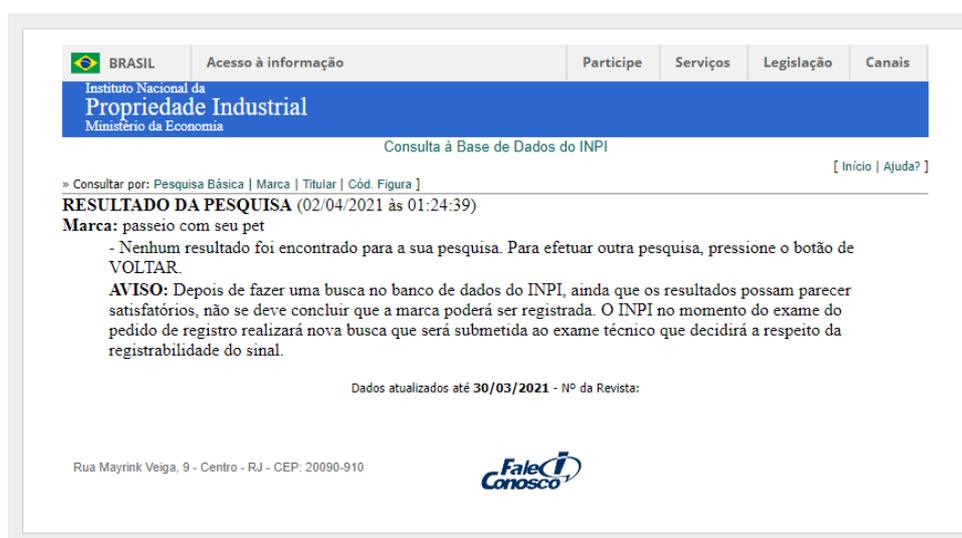
Fonte: Autoria própria.

Considerando que a nova logo da Passeio respeitava a decisão acerca da manutenção do nome da marca devido a questões semânticas profundas e complexas, as consequências negativas de seu caráter descritivo (WHEELER, 2019, p. 27) reforçavam a urgência de um processo fundamental para a existência e visibilidade da marca: o registro de propriedade no INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial), que oferece proteção jurídica e garante a

permanência da marca no mercado com todo e qualquer aspecto envolvido em sua identidade (SILVA, 2002, pp. 20-23).

No caso do nome “Passeio Com Seu Pet”, fez-se uma consulta na base de dados do INPI em 2 de abril de 2021 e constatou-se que tal construção ainda não fora registrada como propriedade industrial, vide a Figura 19 a seguir:

Figura 19: Resultados da busca pelo nome “Passeio Com Seu Pet” na base de dados do INPI.



Fonte: Portal de busca por marcas do INPI.

Como lembrou Silva (2002, p. 20): “Escolher um bom nome é algo até relativamente fácil. O difícil é alguém já não estar utilizando e tê-lo registrado no INPI [...]” Para a Passeio, o resultado da busca representava uma oportunidade de reforçar seu posicionamento pioneiro (RIES & TROUT, 2002, pp. 33-36) e se apropriar definitivamente de um nome que, dado seu caráter genérico e indiferenciado (WHEELER, 2019, p. 27), referia-se a uma categoria de serviços oferecida por diversos concorrentes e poderia pertencer a qualquer empresa: um contexto em que “depois de alguns anos de uso, mesmo um mau nome torna-se conhecido em seu mercado” (STRUNCK, 2001, p. 84).

Diante disso, e levando em conta a burocracia, a quantidade de etapas e possíveis impeditivos e o horizonte total de tempo necessários para o trâmite até a concessão pelo INPI (Ibidem), os gestores da Passeio precisavam solicitar o quanto antes o registro de propriedade de marca através do nome para sustentar juridicamente a identidade, existência e originalidade da Passeio Com Seu Pet (Ibidem). Com o registro, a empresa poderá aproveitar as associações positivas do nome e de todo o trabalho conjunto de *branding* pensando em outros elementos

institucionais da marca, não apenas por “[...] serem de uso exclusivo de seus proprietários, mas também pela garantia que representam para seus consumidores” (STRUNCK, 2001, p. 25)

Feitas as considerações sobre a manutenção do nome — com a necessidade de seu devido registro no INPI —, a logo e demais questões de identidade visual, julgou-se essencial reforçar mais uma vez a importância do projeto de Leandro Touret (2020) para este trabalho: mesmo apresentando a necessidade de ajustes importantes sob uma ótica de comunicação e *design* em um viés de significados da marca (WHEELER, 2019), já era uma proposta de identidade de marca minimamente consolidada e, portanto, indispensável para a fidedignidade e relevância desta produção acadêmica.

Em termos mais específicos, o trabalho de Leandro (Ibidem) representou um verdadeiro adiantamento episódico de acordo com os ensaios iniciais acerca dos estudos visuais preliminares para a Passeio: por conta disso, foi tratado como ponto de partida oficial para a construção deste projeto após sua retomada em janeiro de 2021, sendo um novo referencial central de sua bibliografia. Ademais, de acordo com Marcia, a consolidação da identidade visual da Passeio naquele momento (no segundo semestre de 2020) foi também um incentivo à retomada da panfletagem: com os novos materiais institucionais impressos aprovados pelos gestores, foi possível reinseri-los efetivamente nas práticas de publicidade da empresa; sendo esse um passo significativo para a prospecção de clientes, que, por sua vez, já estava relacionada ao plano de crescimento.

Além de retomar essa prática, Marcia descreveu rapidamente a continuidade de um cenário entendido como alicerce de divulgação desde a Entrevista 1: a manutenção do *marketing* boca a boca (Ibidem) entre seus clientes. Com esse dado em vista, as sugestões prévias no quadro de oportunidades da matriz de SWOT (no tópico 4.2.2.12) ganhavam força no sentido de aproveitar tal lealdade para estabelecer um programa de benefícios mútuos entre a Passeio e seus clientes. A fim de não repetir os ensaios sobre esse tema nesta etapa e tornar a leitura menos exaustiva, recomenda-se a revisão e explicação juntos aos gestores da matriz de SWOT citada para, de modo sucinto, fazer com que os potenciais resultados positivos das indicações dos clientes da Passeio deixem de estar no quadro de oportunidades e passem a ser uma força tal qual o boca a boca em si.

Por fim, retomando a sequência desta entrevista, a Questão 2 a seguir manteve a tônica da retomada geral do projeto, porém com um recorte mais específico: a explosão da pandemia

da Covid-19 em 2020 (VEJA SAÚDE, 2020)⁸⁴ e suas implicações imediatas para a Passeio Com Seu Pet consoante a visão de seus gestores, levando em conta o cenário de fidelização constatado na Passeio até aquele momento.

4.3.2 QUESTÃO 2 (“Como sabemos, o mundo “parou” em meados de março de 2020 devido à pandemia. Quais foram as primeiras percepções de vocês acerca da sobrevivência da empresa e, principalmente, levando em conta a base fiel de clientes?”)

Thiago e Marcia não esconderam o receio inicial nos primeiros meses da pandemia, algo comum para empresários àquela altura, tanto pelo desconhecimento do problema como pela necessidade de distanciamento social, que afetou diretamente a dinâmica dos serviços. No entanto, ambos passaram a entender a questão do distanciamento como uma oportunidade após certo período, uma vez que, conforme ressaltou Thiago, os clientes não poderiam abrir mão da rotina de cuidados com seus animais mesmo estando em casa: ainda que fosse um momento de revisão de gastos, os investimentos nos *pets* permaneceram como prioridade no orçamento de seus tutores.

Por conseguinte, quase todos os clientes seguiram com os serviços da Passeio, de forma que a empresa felizmente seguiu o padrão de comportamento do mercado em 2020: de acordo com o *blog* Consumidor Moderno (2020)⁸⁵, o setor *pet* não apenas absorveu o impacto, como também retomou o crescimento no decorrer do ano. Em função disso, já em 2021, o Brasil representava cerca de 5% do faturamento global – aproximadamente US\$ 6,23 bi (de um total de US\$ 124,6 bi), que correspondiam a 33,5 bilhões de reais⁸⁶.

Diante desse dado, a conclusão foi a seguinte: mesmo em um período extenso de retração econômica decorrente da pandemia de 2020, o cuidado crescente e o processo de humanização dos animais de estimação permaneceu como um estímulo ao consumo e à expansão de produtos e serviços (ELIZEIRE, 2013), de maneira que manteve o mercado e a demanda minimamente estáveis. Para a Passeio Com Seu Pet, o cenário não foi diferente: como apontaram seus proprietários nesta e em outras respostas na sequência, sua marca também

⁸⁴ Disponível em: <<https://saude.abril.com.br/medicina/coronavirus-primeiro-caso-brasil/>>. Acesso em: mar. 2020.

⁸⁵ Disponível em: <<https://www.consumidormoderno.com.br/2020/11/04/por-que-o-mercado-pet-contrariou-a-crise-e-cresceu-na-pandemia/>>. Acesso em: jan. 2021.

⁸⁶ Cálculo feito com cotação do dólar a R\$ 5,38.

sofreu os impactos da pandemia nos primeiros meses após a doença atingir o Brasil (em março de 2020), mas conseguiu se reinventar e contou com a fidelidade dos clientes para, ao menos, seguir com as operações.

Com isso, a segunda pergunta confirmou dois pontos importantes e esperados: além de terem conseguido assimilar a dinâmica do mercado e reforçar um senso empresarial já demonstrado, Marcia e Thiago foram capazes de enxergar a fidelidade e lealdade de seus clientes não como resultado do acaso, mas por tudo que a Passeio sempre representou e ainda representava para eles: uma cuidadora fundamental para que tivessem tranquilidade no dia a dia, uma instituição com ares de membro da família. Uma empresa que atendia suas necessidades e auxiliava em seus anseios, uma marca do Prestativo que estava sempre disposta a cuidar daqueles que a escolhiam (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234).

Em virtude disso, a confiança plena dos clientes no trabalho essencialmente cuidadoso prestado pela Passeio — elemento central de seu arquétipo principal (Ibidem) — foi um elemento-chave para a sobrevivência da marca em 2020. Um ano que, vide a temática da Questão 3 a seguir, impôs mudanças significativas nas práticas operacionais cotidianas da empresa por conta de um novo fator socioambiental decorrente da pandemia instaurada: o distanciamento social como medida de proteção frente à transmissão da Covid-19.

4.3.3 QUESTÃO 3 (*“De que modo a necessidade de distanciamento social impactou o protocolo de atendimento, a execução dos serviços ou mesmo a confiança do público?”*)

Marcia foi objetiva quanto ao protocolo operacional: para seguir atendendo, a Passeio precisou se reinventar com padrões de higiene mais rígidos. Aguardar o cachorro na porta em vez de entrar na casa do cliente — como sempre ocorreu em cenários normais — e higienizá-lo na devolução (com solicitação de um *kit* personalizado pelo dono), respeito ao distanciamento na rua e uso constante de máscara foram algumas das medidas adotadas.

Além do cumprimento às medidas protetivas e normas sanitárias prescritas para o combate à Covid-19 (VEJA SAÚDE, 2020)⁸⁷, também foi possível entender esse movimento sob a ótica arquetípica como um reflexo básico do Prestativo presente na Passeio: mantendo a empresa operante conforme as determinações médicas e sanitárias, todas essas adaptações não

⁸⁷ Disponível em: <<https://saude.abril.com.br/medicina/coronavirus-primeiro-caso-brasil/>>. Acesso em: mar. 2020.

foram exatamente um problema levando em conta a prerrogativa central zelosa desse arquétipo, que se estendia a todos os componentes e pontos de contato da marca (MARK & PEARSON, 2003, pp. 63-78). Na prática, eram ajustes e intensificações nos cuidados para que a Passeio pudesse seguir cuidando de todos os envolvidos (Ibidem).

Sobre a confiança do público, Thiago confessou novamente um receio: em especial, após a saída de dois clientes logo no início da pandemia. No entanto, talvez por cansaço — como o próprio afirmou — ou por simples necessidade devido a não estarem saindo de casa, alguns dos clientes mais velhos solicitaram passeios em escala reduzida. Tal dado mostrou-se uma justificativa forte para tais serviços ainda serem o carro-chefe da Passeio: representaram uma matriz de resistência e impulso no meio das incertezas da pandemia. Adaptados conforme as demandas dos clientes ativos naquele momento, representaram o caminho para a sobrevivência da marca em um momento de estagnação financeira geral. Assim, a Passeio seguiu com operações limitadas, até que, na sequência dos meses, em meados de agosto de 2020, os pacotes usuais já haviam sido retomados e, para a felicidade de Marcia e Thiago, surgiram novos clientes.

A estabilidade da marca foi vivenciada por seus gestores ao perceberem a força da confiança de sua base fidelizada, que, após o período inicial de maiores anseios, alavancou gradualmente a retomada dos pacotes. Como declarou Thiago — demonstrando muita satisfação —, a Passeio apenas viveu uma preocupação comum a todas as empresas no início da pandemia no Brasil. No entanto, seguindo a tendência de crescimento observada no mercado *pet* brasileiro (CONSUMIDOR MODERNO, 2020)⁸⁸, a marca teve a felicidade de contar com clientes fidelíssimos para manter-se estável e até crescer a partir do segundo semestre de 2020.

Com a constatação de um mercado *pet* crescente em 2020 e levando em conta o fato de que a detecção de uma alta confiança dos clientes da Passeio ocorreu antes de este questionário ser executado, esperava-se a manutenção desse quadro pela conjugação dos fatores citados. De todo, julgou-se necessário manter a Questão 4 a seguir, que tratava especificamente do comportamento de consumo dos clientes previamente fidelizados durante a pandemia da Covid-19, a fim de contextualizar eventuais mudanças de destaque.

⁸⁸ Disponível em: <<https://www.consumidormoderno.com.br/2020/11/04/por-que-o-mercado-pet-contrariou-a-crise-e-cresceu-na-pandemia/>>. Acesso em: jan. 2021.

4.3.4 QUESTÃO 4 (*“Em relação aos clientes mais fidelizados, que inclusive foram entrevistados por mim: como ficou esse quadro? Vocês perderam clientes ou a base geral foi mantida?”*)

Como já explicado, a pergunta era pontual acerca do quadro de consumidores já fidelizado antes desta etapa, e acabou sendo parcialmente respondida no item anterior. Complementando a análise, de acordo com Marcia, houve apenas algumas saídas temporárias e uma definitiva dentre os clientes entrevistados, de modo que a base geral permaneceu a mesma — com os pacotes usuais — e entraram novos clientes a partir do segundo semestre de 2020.

Em resumo: mesmo diante de um cenário altamente desafiador até o fim do primeiro semestre, a Passeio pôde se manter estável e, aos poucos, reencontrar o rumo de crescimento antes do encerramento de 2020. Para tanto, a já mencionada fidelidade dos clientes foi essencial para esse quadro positivo; porém, como explicado na Questão 5 a seguir, houve mudanças pontuais na dinâmica dos serviços em si.

4.3.5 QUESTÃO 5 (*“Ainda sobre os clientes mais fidelizados: qual a análise que fazem do seu consumo? Eles continuaram procurando a Passeio como sempre fizeram? Houve alterações (ou até uma redução) na demanda? Talvez uma maior priorização nos pacotes, por exemplo.”*)

Mais uma vez, partiu-se da base previamente fidelizada de clientes; mas, desta vez, o foco era seu comportamento de consumo durante a pandemia da Covid-19. Como já elucidado nas duas últimas perguntas, houve um recuo em grande escala somente nos primeiros meses, em conformidade com o próprio mercado *pet*.

No entanto, se avaliado como um todo com base na avaliação de Marcia e Thiago, o perfil geral de consumo da Passeio foi mantido: alguns clientes contratavam serviços individuais e outros seguiam optando por pacotes. Porém, no tocante à hierarquia das ofertas, apesar da permanência dos passeios como carro-chefe até mesmo pela sua manutenção em escala reduzida nos primeiros meses da pandemia — comentada na Questão 3 desta série (tópico 4.3.3) —, os gestores apontaram um crescimento das hospedagens.

Corroborando com a proposta deste trabalho, esse dado reforçava o reposicionamento em curso da Passeio no nível operacional: uma empresa que nasceu como *dog walker*, pôde

apoiar-se nessa oferta em um momento de dificuldade e ainda tinha o passeio com cães como um ponto-chave no faturamento, mas que não dependia mais apenas desse serviço para manter-se lucrativa.

Assim, a Passeio era uma marca que tinha no aspecto multieixos a sua força e base de identidade há anos, porém ainda não o tratava como pilar para as estratégias de divulgação. O problema pôde ser visualizado na Figura 20 a seguir, com um exemplar das postagens mais comuns da Passeio em seu Instagram (de fevereiro e março de 2021), nas quais o foco majoritário era normalmente destinado apenas ao serviço de passeio nos textos elaborados para as legendas:

Figura 20: Postagem da Passeio no Instagram, com foco exclusivo no serviço de passeio.



Fonte: Instagram da Passeio Com Seu Pet.

Embora também tenham sido encontradas postagens com foco em outros serviços, eram menos frequentes; de maneira que a premissa multi era algo que precisava ser trabalhado com mais intensidade na esfera de comunicação interna e externa, uma vez que — vide a série de entrevistas com os consumidores — não era uma informação comum à toda a base fidelizada, tampouco reforçada aos clientes em potencial que estavam ao alcance das redes sociais e da mídia *offline* utilizadas pela empresa.

No fim das contas, estando ou não efetivadas no contexto de consumo da empresa, e pensando até nas eventuais contratações dos funcionários como embaixadores da marca

(CALKINS & TYBOUT, 2017, pp. 315-322), toda e qualquer pessoa precisava ter acesso definitivo à Passeio como uma empresa que também oferecia outras opções além da que o seu nome representava. Inclusive seus proprietários, que já podiam atuar como porta-voz da ideia e compartilhá-la constantemente pelo menos com toda a base fidelizada, porém ainda não assimilavam a amplitude e totalidade simbólica da Passeio — embora já tivessem comprovado estar a par da realidade multisserviços da empresa através da sua própria dinâmica de ofertas. Daí a importância de entenderem sua marca como um ativo estratégico (AAKER, 2014) para o plano de crescimento e, portanto, um componente central nas estratégias de divulgação.

Para tanto, além dos ajustes no trabalho com as mídias *online* e *offline* para a maior visibilidade dos outros serviços — apoiados também pelo cronograma de conteúdos, novidade apresentada pelos gestores ainda na Questão 1 (tópico 4.3.1) —, uma outra solução possível seria a efetivação da *tagline* (WHEELER, 2019, pp. 28-29) criada para a marca: “Cuidar é um ato de amor”. Com o processo de desenvolvimento e recomendações de uso detalhados no tópico 4.2.2.8, a *tagline* foi desenvolvida também como uma solução frente à inviabilidade na troca de nome, de modo que, em resumo, deveria acompanhá-lo em toda a comunicação da marca por representar e resumir sua essência (Ibidem) até em termos de seu arquétipo Prestativo (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234).

Embora também oferecesse passeios — e deixasse isso claro através de seu nome —, a Passeio Com Seu Pet já era, acima de tudo, uma marca que oferecia cuidados diversos com cachorros e via nessa prática o caminho para demonstrar seu amor por eles e promover bem-estar para esses animais — e para seus tutores, por extensão. Assim, a *tagline* seria um elemento muito apropriado para comunicar a nova identidade de marca da Passeio em diversas frentes; porém, por ser parte desta produção acadêmica, ainda não podia ser utilizada na comunicação a fim de auxiliar na problemática de divulgação dos serviços citada.

De todo modo, a *tagline* (WHEELER, 2019, pp. 28-29) constou no *brand book* e estará pronta para uso ao fim deste projeto junto a outros apontamentos e delimitações sobre a Passeio. Um conjunto que também incluiu outros elementos essenciais, tematizados na Questão 6 a seguir: os valores e atributos da marca, os quais tornavam sua identidade única, diferenciada e memorável; permitindo-a manter-se relevante, estável e acelerada junto ao mercado *pet* até mesmo no cenário extremo imposto pela pandemia da Covid-19.

4.3.6 QUESTÃO 6 (*“Em anos extremos como o de 2020, os valores de uma marca se tornam ainda mais evidentes para quem a consome devido à revisão de necessidades e do próprio orçamento. Considerando os clientes que permaneceram com a Passeio: quais fatores vocês consideram primordiais para a manutenção dessa relação? De que modo a Passeio permaneceu relevante?”*)

A pergunta foi pensada para reforçar uma das frentes deste trabalho: tornar o universo marcário em si e da Passeio mais claros para seus proprietários, com base nos valores e atributos que identificavam a marca e a tornavam relevante. Na prática, fazer desses elementos algo a nunca perder de vista nas práticas de gestão, sob a forma de pontos de apoio teóricos que permitiam transpassar a postura e visão essencialmente empresariais de Marcia e Thiago e os reafirmavam como gestores de uma marca — não apenas de uma empresa.

Nesse sentido, Thiago foi direto e enfático ao reforçar o amor, o carinho e o cuidado como valores: pontos que, de acordo com o próprio, era o que faziam da Passeio, a Passeio. Além deles, Marcia ressaltou o retorno positivo dos cachorros e de seus tutores como um reflexo da excelência, outro valor inegociável de sua marca que era reconhecido interna e externamente. Ao todo, entendeu-se tais respostas como indicativos pontuais de que Marcia e Thiago detinham um entendimento mínimo acerca da amplitude da Passeio enquanto marca: já eram capazes de apontar componentes fundamentais de sua plataforma, faltando apenas dar mais visibilidade e investir na Passeio como um ativo estratégico (AAKER, 2014) que era capaz de representar, simplificar, nomear e tangibilizar os pontos citados pelos gestores e muitos outros além de sua percepção.

Sob outra ótica, entendeu-se que o Prestativo seguiu ativo no cotidiano dos serviços, mas sobretudo como o grande repositório de propósito e das razões de existir da marca (MARK & PEARSON, 2003, p. 288): algo que Marcia e Thiago talvez não conseguissem assimilar em um viés arquetípico, mas podiam visualizar por meio dos valores e atributos da Passeio enquanto uma típica marca do Prestativo (Ibidem, pp. 217-234). Em virtude disso, a raiz arquetípica da Passeio surgia como um fator subliminar por natureza, mas que também justificativa a manutenção de sua relevância no contexto extremo mencionado na pergunta: mesmo em um momento de revisão de seus orçamentos, os clientes da Passeio não abriram mão de seus serviços justamente pelo fato de a marca representar tranquilidade, estabilidade e segurança para eles.

Em um período de incertezas e anseios como o imposto pela pandemia da Covid-19, ter alguém de confiança para manter as bases de cuidados era fundamental: no caso da Passeio, seu Prestativo central a possibilitava ter uma percepção consciente da vulnerabilidade humana naquele momento (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234), reforçando a confiabilidade que a marca já apresentava e dando ainda mais vazão à fidelidade de seus clientes. No fim das contas, conforme já apontado durante as entrevistas, a Passeio seguia como uma marca com quem eles podiam contar para manter a estabilidade através do cuidado (Ibidem). Um cuidado que, vide a Questão 7 a seguir, manifestou-se de formas diferentes por meio dos serviços conforme as demandas prioritárias dos clientes, as quais reforçaram o novo posicionamento multi da marca.

4.3.7 QUESTÃO 7 (*“Algum serviço em específico sofreu queda ou aumento significativo? Como vocês reagiram tendo em vista o aspecto multieixos da Passeio? Quais atributos precisaram deixar em primeiro ou segundo plano?”*)

Embora parecesse pontual em relação aos serviços em si, o propósito da questão era fixar a característica multieixos da Passeio para seus gestores. A novidade aqui, aliás, deu-se com os seguintes dados: banhos não tiveram alterações, e a parte de adereços sofreu uma queda — em que Marcia elencou a falta de eventos presenciais como razão mais provável. No entanto, de acordo com a fundadora, esses dois serviços nunca representaram grandes fatias no faturamento e, por isso, não geraram impactos relevantes.

Como já indicado em questões anteriores, a informação principal foi novamente esta: o passeio permaneceu como carro-chefe ao passo que houve um aumento considerável nas hospedagens. Estas, até o momento desta entrevista, dependiam essencialmente do *marketing* boca a boca (KELLER & KOTLER, 2012, p. 514) e, conseqüentemente, apresentavam baixa demanda; porém sua indicação na *bio*⁸⁹ do Instagram da Passeio junto a outros serviços foi, segundo Thiago, um impulsionador que levou ao aumento da procura pelas hospedagens. Além delas, já era possível visualizar na *bio* os principais serviços disponíveis, e o *link* (destacado em

⁸⁹ Disponível no perfil da conta, a *bio* do Instagram é um espaço que permite a inserção de conteúdos referentes ao usuário. No caso de empresas, um espaço propício para formas de contato (como e-mails e números de telefone), resumos de produtos e serviços oferecidos, promoções pontuais, focos de campanhas e até mesmo *links* que redirecionam para destinos de interesse — como blogs, sites e outros canais de atendimento.

azul) redirecionava o usuário para uma página em que constavam todas as redes sociais da Passeio. A figura 21 a seguir ilustrou o perfil atualizado da *@passeiocomseupet* no Instagram⁹⁰:

Figura 21: Perfil da Passeio no Instagram, com destaque para a descrição de seus serviços principais.



Fonte: Instagram da Passeio Com Seu Pet.

Duas questões precisavam ser discutidas em relação a esse contexto: como ficou evidente na baixa procura por hospedagens até a simples indicação do serviço em um ponto de alta visibilidade no Instagram, a Passeio não poderia mais permanecer na dependência do boca a boca (KELLER & KOTLER, 2012, p. 514) como pilar único de divulgação de tudo aquilo que oferecia. Ainda que gerasse indicações e um referencial positivo pelo testemunhal dos próprios clientes em uma relação interpessoal (Ibidem), o trabalho consistente de comunicação *online e offline* novamente se mostrava essencial — inclusive para as pretensões de crescimento de Marcia e Thiago. Somado a isso, havia a questão central do reposicionamento refletida na dinâmica dos serviços apresentada: com passeios e hospedagens dividindo a maior parte do faturamento segundo os gestores, a Passeio já era inegavelmente uma marca *multi* e, portanto, precisava ter esse aspecto reforçado em todos os seus pontos de comunicação institucional. Em face disso, embora houvesse um foco natural nos passeios devido ao nome e ao fato de serem um braço forte da empresa, todo e qualquer cliente — inclusive os fidelizados — precisavam identificar claramente que havia várias possibilidades de oferta à disposição.

Na questão 7 apresentada aos clientes fiéis (tópico 4.2.2.7), foram apresentadas algumas possibilidades com esse intuito para mídias *offline* já com a inserção da nova *tagline* (WHEELER, 2019, pp. 28-29), porém eram soluções que ultrapassavam o escopo deste

⁹⁰ Disponível em: <<https://www.instagram.com/passeiocomseupet/>>. Acesso em: mar. 2021.

trabalho. No caso das redes sociais — que sempre estiveram sob o pleno controle de Marcia e Thiago —, além das propostas também constantes no tópico 4.2.2.7 — que já previam a criação de um cronograma —, era fundamental ajustá-lo com a finalidade de distribuir a visibilidade entre os principais serviços nas postagens e até mesmo em anúncios patrocinados, de modo que um melhor uso desses canais foi debatido na Questão 8 a seguir.

4.3.8 QUESTÃO 8 (*“Pude perceber uma certa prioridade para a presença nas redes sociais, sobretudo o Instagram, em que a Passeio manteve a programação padrão de conteúdos e abordagens. Como vocês enxergam a importância desses canais para a marca? Seja como canal institucional ou de atendimento.”*)

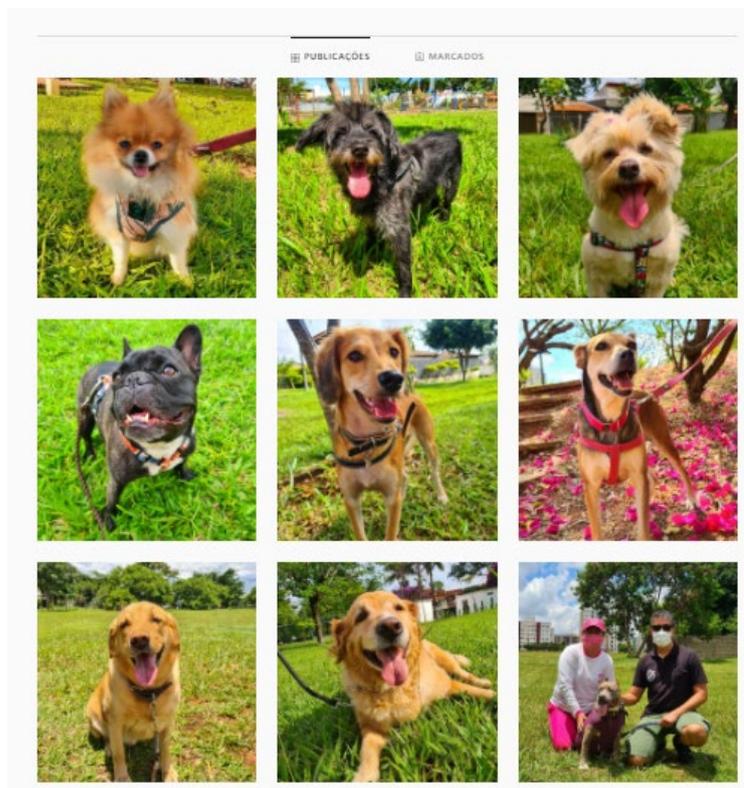
A pergunta foi elaborada com o intuito de reforçar a importância de canais de comunicação efetivos para uma marca, e, nesse sentido, Thiago demonstrou um entendimento claro ao afirmar que as redes sociais da Passeio eram sua grande vitrine enquanto não havia uma sede física. Desse modo, a partir do cronograma elaborado por Thiago para o Instagram (e Facebook, por extensão), esses canais passaram a atuar como um pilar efetivo com uma divulgação mais consistente de outras ofertas (apesar do foco nos passeios) e mantendo os conteúdos de alta relevância (como dicas e curiosidades), sendo formas de aumentar a presença digital e a autoridade da marca (PETIX, 2017)⁹¹.

Para o arquétipo do Sábio presente na Passeio, o gerenciamento consistente era também um caminho de manter ativa a troca de conhecimentos tão comum às atribuições da marca (MARK & PEARSON, 2003, pp. 95-108).

No entanto, diferente do Inocente quase sempre presente nas elogiadas fotografias dos cachorros, a principal representante do coração Prestativo da empresa (Ibidem, pp. 217-234) aparecia mais raramente: em outras palavras, pouco se via Marcia durante as postagens, que eram majoritariamente informativas ou ilustrativas de seus clientes (cães). A figura 22 a seguir trouxe um exemplo dessa abordagem, em que Marcia apareceu em apenas uma das nove postagens:

⁹¹ Disponível em: <<http://blog.petix.com.br/saiba-como-aumentar-visibilidade-do-seu-pet-shop-usando-o-instagram/>>. Acesso em: mar. 2021.

Figura 22: *Feed* da Passeio no Instagram, com uma série de postagens que exemplificava a baixa aparição de Marcia no maior canal externo da marca.



Fonte: Instagram da Passeio Com Seu Pet.

Destarte, seria interessante para a Passeio que seus seguidores pudessem ver sua fundadora e até mesmo a equipe com mais frequência pela correlação dos seguintes fatores:

- Primeiramente, por questões de humanização: embora costume ser prazeroso ver as imagens de cães em estado de alegria e pureza — manifestações de seu arquétipo Inocente (MARK & PEARSON, 2003, pp. 63-78) —, sabe-se que sempre há pessoas por trás de empresas (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, n.p.). E essa é uma realidade ainda mais forte em contextos microempresariais como os da Passeio, em que poucas pessoas tendem a adotar múltiplas funções
 - No fim das contas, além de aquecer a comunicação (Ibidem), o esforço também era uma maneira de evitar uma redução da empresa ao estado de mera prestadora de serviços — algo destacado por Mark e Pearson (2003, pp. 217-234) como uma possível sombra do Prestativo, em que ele se despersonaliza e coloca-se como objeto executor na relação de cuidado. Ainda que a presteza fosse algo central na relação com os clientes até em termos de contratação, não podia ser um argumento para tratar todo o contexto em um viés de subserviência da

Passeio (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234). A marca precisava ser legitimada através da comunicação como algo vivo, a “alma” que humanizava a empresa (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2017, n.p.).

- Em segundo lugar, porque Marcia vivia os valores da marca e ainda era o principal braço operacional dos serviços. Sua figura representava, assim, dois elementos de base: era a maior responsável direta pelos cuidados e a materialização da persona da marca (ROCK CONTENT, 2018)⁹², de modo que ambos alimentavam o arquétipo central Prestativo da Passeio (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234).
 - Pela confiança estendida, tal raciocínio podia incluir Thiago ou qualquer outro auxiliar em serviço, dado que eram capacitados e supervisionados por Marcia. No fim das contas, assim como dar mais visibilidade à fundadora da marca em ação, apresentar mais a equipe de cuidadores em contato com os cachorros seria nada menos que ilustrar o cotidiano da relação entre Prestativos e Inocentes (Ibidem).

Além dessas premissas, as questões de relacionamento e prospecção também foram pontuadas por Marcia e Thiago, em que se debateu inicialmente a função de captação dos clientes em potencial quando em contato com as redes sociais externas da Passeio — no caso, Facebook e Instagram. Segundo Thiago, um grande alavancador nesse âmbito tinha sido o uso de anúncios patrocinados, que, conforme as explanações do tópico 4.2.2.7, possibilitavam alcançar mais pessoas em uma escala macro de público-alvo e viabilizavam um redirecionamento para outro meio de contato da Passeio: o WhatsApp. Gerenciado por Marcia, o canal permitia manter a comunicação sempre atualizada com os clientes já fidelizados — algo frequentemente elogiado pelos próprios na série de entrevistas — e aproximar os novos clientes daquela que melhor representava a personificação da marca (ROCK CONTENT, op. cit.).

Ao todo, iniciava-se enfim o funil de conversão também apontado no tópico 4.2.2.7: no Facebook, no Instagram, e com o auxílio de mídia *offline* — como cartões de visita e o uniforme de trabalho —, a Passeio mantinha uma comunicação institucional que promovia conteúdos e ofertas a partir do contato inicial com uma gama abrangente de clientes possivelmente interessados. Desta, alguns deles chegavam ao WhatsApp, em que Marcia fechava os pacotes de serviços e buscava manter seus clientes a par de tudo com práticas de CRM (KELLER & KOTLER, 2012, pp. 142-144), reforçando a fidelidade destes em relação à marca. Dado que os

⁹² Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/brand-persona/>>. Acesso em: mar. 2021.

avanços pontuais previamente sugeridos nas redes sociais já estavam em andamento, entendeu-se que foi dado um passo importante para o plano de crescimento da Passeio, de maneira que era necessário aprimorar esse trabalho para adquirir cada vez mais consistência e resultados efetivos.

Por fim, levando em conta o desejo de expansão da empresa que já exigia a maior presença de Thiago no âmbito operacional, um ponto em constante debate neste trabalho — destacado na matriz de SWOT do tópico 4.2.2.12 — que devia ser estudado e implementado pelos gestores era a contratação não apenas de outros auxiliares para serviços, como também de um auxiliar de comunicação: de preferência, alguém com interesse genuíno no mundo *pet*, ou em cachorros, no mínimo. A inserção de mais esse colaborador na equipe permitiria duas vantagens imediatas: efetivar o trabalho profissionalizado com as redes sociais em termos de conteúdo e relacionamento (RESULTADOS DIGITAIS, 2018)⁹³ e aproveitar a *expertise* do responsável para investir ainda mais em anúncios patrocinados, o que aumentaria a visibilidade da marca e poderia levar à captação e conversão de novos clientes (Ibidem).

Com esse suporte para o gerenciamento do Facebook e do Instagram, Marcia (mantendo o WhatsApp sob seus cuidados) e sobretudo Thiago teriam maior disponibilidade para atender a atual demanda e efetivar a expansão da cartela de clientes. Em termos arquetípicos, a faceta de controle do Governante (MARK & PEARSON, 2003, pp. 251-268) nesse gerenciamento por um profissional de comunicação — sob a tutela do Prestativo (Ibidem, pp. 217-234) — propiciaria aos gestores a tranquilidade e a margem de tempo necessárias para que o cuidado fosse estendido. Nesse âmbito, outro ponto de urgência era a sempre comentada contratação de auxiliares operacionais que, conforme a Questão 9 a seguir, já era uma realidade no momento em que essa última entrevista fora executada.

4.3.9 QUESTÃO 9 (*“No início deste projeto, falávamos sobre uma expansão em curso. Para este ano, vi que até já contrataram um auxiliar. Em que pé está o planejamento nesse sentido? Quais as prioridades para 2021?”*)

A pergunta final era um meio de reiterar e resumir as medidas prioritárias adotadas para o crescimento da Passeio durante a suspensão deste projeto em 2020 e também durante sua

⁹³ Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/estrategias-de-marketing-digital-para-pet-shops-e-clinicas-veterinarias/>>. Acesso em: mar. 2021.

retomada, já pensando na adequação do *brand book* como um ativo de marca de apoio nesse contexto (WHEELER, 2019, p. 200).

De acordo com Thiago, a meta geral de crescimento teve seus primeiros passos desenvolvidos efetivamente com objetivos específicos e mais claros, relacionados a investimentos feitos em visibilidade e publicidade, de modo que todos foram cumpridos e já comentados anteriormente neste trabalho: criação do cronograma de postagens nas redes sociais, uso de anúncios patrocinados, entrada em novos canais como o TikTok, fechamento de novas parcerias e a retomada do uso de impressos — após a aprovação do projeto de identidade visual de Leandro Touret (2020). Uma conjunção de iniciativas que se mostraram acertadas pelo baixo custo e alta viabilidade no curto prazo, reafirmando o senso empresarial que os gestores da Passeio demonstravam.

De acordo com Marcia, uma consequência quase imediata da maior visibilidade geral da Passeio foi a procura de clientes residentes em regiões ainda não atendidas pela empresa, como o Lago Sul e o Lago Norte, as quais podiam ser entendidas como metas geográficas para cumprir até o fim de 2021. Já a região de Águas Claras, cuja efetivação total do atendimento era um desejo demonstrado desde a Entrevista 1, entrou definitivamente no circuito dos serviços oferecidos com a contratação de Lucas, o primeiro auxiliar da Passeio. Um pequeno passo, mas um pontapé decisivo para a meta de contratação geral estipulada por Marcia na entrevista: até o fim de 2021, poder contar com pelo menos cinco funcionários em seu quadro.

Atendendo uma das sugestões propostas na matriz de SWOT elaborada para a Passeio (Ibidem), os gestores passaram a enxergar o aumento da equipe operacional como um pré-requisito para conquistar e efetivar mais clientes e, por tabela, para a expansão da Passeio; de modo que é um processo em que o *brand book* pode ser estendido em um guia de conduta com base em práticas de *branding* interno (CALKINS & TYBOUT, 2017, pp. 315-322; KELLER & KOTLER, 2012, p. 269).

No entanto, embora tivesse grande valor nesse contexto específico de contratações e de crescimento local, o *brand book* é também um documento atemporal que, por conter os aspectos e componentes primordiais da marca, poderia contribuir até mesmo para o grande sonho idealizado e descrito por Marcia e Thiago: tornar a Passeio Com Seu Pet uma referência em tudo o que for relacionado a cuidados com animais. Um sonho que, inserido em todo o conjunto explorado neste trabalho, confirmava um dado preliminar importante para aplicabilidade da sua proposta como um todo: os gestores da marca nunca perderam de vista a essência de seu

negócio; precisavam apenas de uma base notadamente marcária para fundamentar e dar vida à Passeio. Para tanto, contribuíram junto aos clientes fidelizados no processo de estruturação da plataforma de marca da Passeio, a qual foi resumidamente apresentada junto à nova identidade da marca a seguir, na Conclusão.

5. CONCLUSÃO: A NOVA PASSEIO COM SEU PET

5.1.1 ORIGENS E DESENVOLVIMENTO: IDENTIDADE MULTI E ARQUETÍPICA DESDE O PRINCÍPIO

A Passeio Com Seu Pet é uma marca brasileira nascida em janeiro de 2013 a partir de uma motivação sobretudo pessoal: o desejo que Marcia tinha de trabalhar com cachorros, sua grande paixão. Tendo os passeios com cães como primeira oferta, foi pioneira nesse serviço na capital do Brasil, já contribuindo para a revisão do estigma acerca dessa atividade por apresentá-la como algo profissionalizado em um mercado ainda não explorado. Embora não tenha sido planejada, a empresa encontrou vazão rapidamente na demanda dos primeiros consumidores por dividir com eles o amor pelos cães, em que o cuidado era a maneira de demonstrar esse sentimento.

E tal ideia, por sua vez, já revelava a raiz arquetípica do Prestativo sempre presente na empresa, que também era perceptível na sua fundadora. No fim das contas, a Passeio era um meio remunerado de Marcia expressar seu Prestativo interior e, demonstrando um senso empresarial desde os primeiros panfletos criados por conta própria, precisava apenas da complementaridade e complexidade estratégica do universo marcário para dar vida à marca enquanto uma instituição cuidadora.

Assim, materializando essa proposta através das ofertas, a Passeio expandiu seu portfólio e cresceu gradualmente conforme as demandas dos clientes, mostrando-se sempre disposta a atendê-los e prezando pela qualidade em todos os produtos e serviços, que evoluíram na seguinte linha do tempo:

- Início com os passeios em 2013: um serviço constante no DNA da marca que se manteve como carro-chefe até o presente, sendo inclusive uma das bases de sobrevivência e força da empresa durante 2020 — até a retomada dos pacotes.
- Inserção do banho e tosa em 2014, com a devida adaptação do espaço em casa e aquisição do instrumental necessário.
- Hospedagem a partir de 2016, em formato de creche ou diária completa. Um serviço que apresentou crescimento após os primeiros meses da pandemia da Covid-19 no Brasil em 2020 e passou a ocupar um lugar de destaque junto aos passeios, pois já dividiam a maior parte do faturamento.
- Lavanderia e acessórios a partir de 2018, como pequenas extensões do cuidado.

- *Pet book*: a data exata de inserção não foi mencionada, além de ser uma demanda menos prioritária devido à baixa procura em relação às outras ofertas.

Como se vê, embora ainda que tivesse um nome que sugeria somente a oferta de passeios e sua origem, a Passeio já era uma empresa multisserviços um ano após a sua fundação: desde 2014, oferecia produtos e serviços que eram, no fundo, suas frentes de cuidado. Com isso, a Passeio revelava cada vez mais seu Prestativo regente por meio de uma gama variada de cuidados que traziam diversos benefícios para seus clientes (humanos) e consumidores finais (cachorros) — o que reforçava seu aspecto multieixos. Por mais que não tenha nascido multi, tornou-se a cada demanda absorvida conforme a necessidade dos clientes, que precisavam de alguém para executar determinados serviços visando ao bem-estar de seus cachorros.

Em virtude disso, tendo fundamentado e viabilizado o crescimento da empresa, o aspecto multi era um componente central de seu reposicionamento: em linhas gerais, de uma empresa prestadora de passeios com animais a uma marca de multicultados com cães. Atuando primeiramente no mercado local, com foco no Guará, a Passeio foi, pouco a pouco, expandindo seus horizontes em Brasília, de modo que sempre apresentou um escopo regional.

A premissa indicava uma visão muito clara dos gestores sobre os limites e o propósito de seu negócio: sendo contrários ao modelo de franquia e preferindo investir em sua empresa, também não a entendiam como uma clínica veterinária nem uma *pet shop*. Assim como alguns de seus clientes, viam no espaço exclusivo destinado aos cães um dos grandes diferenciais da Passeio: um ambiente em que os animais recebiam todos os cuidados e ficavam livres para interagir uns com os outros. Assim, tal espaço era um pilar da proposta de valor da Passeio Com Seu Pet, uma vez que possibilitava o estilo de vida e o bem-estar que a marca oferecia: com exceção dos passeios — que são naturalmente externos —, a Passeio era basicamente uma casa de cuidados para os cachorros.

Para cumprir uma missão tão importante, a Passeio contava com uma equipe que, mesmo reduzida, era multifuncional: antes da primeira contratação de um passeador — que ocorreu apenas em 2020 —, Marcia e Thiago sempre dividiram as responsabilidades operacionais, de gestão e de comunicação. A partir dessa premissa, a Passeio apresentava seu conjunto de arquétipos em diferentes contextos relacionais e de expressão:

- No coração da marca, o Prestativo: abraçando desde sempre as demandas de seus clientes e fazendo todas as adaptações possíveis para atendê-los, a Passeio era uma

marca muito exigente com materiais, atendimento e condições de trabalho, prezando por alta qualidade com base em cultura de excelência que envolvia todos os seus aspectos e processos. Assim como sua fundadora, a marca também amava os cachorros e defendia a demonstração desse sentimento através do cuidado com eles, de modo que ambas eram figuras quase indissociáveis; e tal fato fazia com que todo e qualquer elemento da Passeio tivesse o toque pessoal zeloso de Marcia. Com isso, o cuidado era a grande moeda de troca entre a empresa e seus clientes, sendo a responsável principal por todas as adaptações na residência dos gestores, que estabeleceram o espaço exclusivo para os cães: um lugar em que a marca, enquanto Prestativo, podia cumprir missão do cuidado com os Inocentes (cães) e estes podiam ser eles mesmos, sentindo-se seguros e acolhidos e tendo suas necessidades atendidas com muito amor, carinho e consoante as peculiaridades de cada cachorro. Assim, a Passeio fazia uso de seus conhecimentos como um meio, e não como um fim para o cuidado; tinha prazer em cuidar e permitia a autorrealização de seu arquétipo central a partir dessa premissa, que também era vivida por Marcia: compartilhando essa raiz arquetípica com sua fundadora, a Passeio sempre se portou como uma cuidadora nata, preocupada com o bem-estar dos cães e de seus tutores por extensão, que precisavam de alguém confiável para manter a estabilidade por meio dos cuidados com seus animais. Para tanto, a Passeio podia contar com seu Prestativo como arquétipo central, que sempre esteve ativo e era o grande repositório do propósito e das razões de existir da marca.

- Reforçando o *status* de referência da marca, o Sábio: agindo como o cérebro da Passeio e estando à disposição para trocar informações e ensinar o que sabia, Marcia aprimorava seus conhecimentos constantemente e atuava como uma mentora para qualquer um que demonstrasse interesse em aprender. Somado a isso, a frequente promoção de conteúdos variados — mas sempre pertinentes — do universo canino fortalecia a imagem da Passeio enquanto uma plataforma de conhecimento sobre cães e o cuidado com eles. No todo, a marca manifestava esse arquétipo em todas as suas práticas instrucionais, porém sempre sob a supervisão e os cuidados do Prestativo na maneira em que se expressava.
- Na camada oposta de relacionamento, o Inocente: representado pelos cachorros e seu tutores. Enquanto aqueles precisavam do Prestativo e podiam ser eles mesmos — sendo amados exatamente por isso —, estes honravam o compromisso de cuidado e proteção para seus cães mesmo que indiretamente, ao contratar a empresa. Desse modo, a Passeio cumpria tanto o seu propósito enquanto marca como a promessa dos tutores, promovendo a eles e seus *pets* um mundo seguro e feliz.

- Mantendo as bases de estabilidade da organização, o Governante: presente no braço essencial de controle e administração geral — inclusive a financeira — na figura de Thiago e nas práticas diárias de CRM adotadas por Marcia. Apesar disso, o arquétipo já era eventualmente subjugado ao Prestativo: sempre que necessário, Thiago auxiliava no âmbito operacional e como suporte nas redes sociais.
- Durante os passeios, pontualmente, o Explorador: um momento em que a Passeio possibilitava um gasto de energia, um estímulo aos sentidos e a exploração de diferentes territórios para seus cães, dando-lhes uma sensação de liberdade e reforçando a sua natureza enquanto Inocentes.

Diante desse quadro, a Passeio revelava seus pilares arquetípicos como bases para a nova identidade junto ao aspecto multieixos de seu novo posicionamento: um conjunto presente na empresa desde suas origens e fundamentado por cada um dos componentes de sua plataforma de marca, que se fortaleciam no conjunto e foram resumidos a seguir.

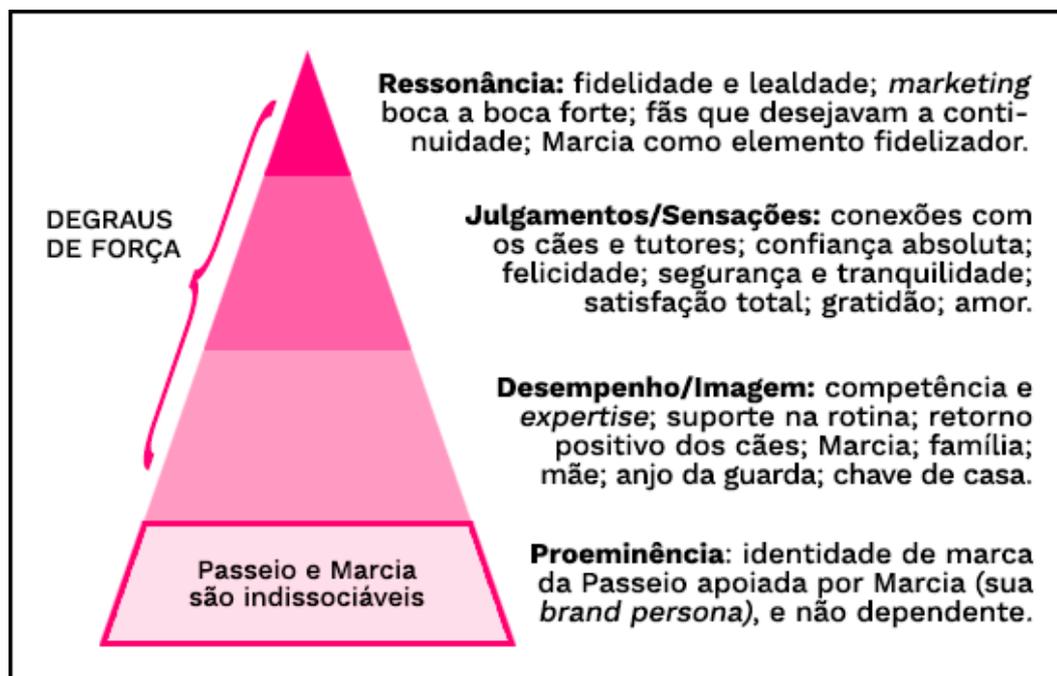
5.1.2 PLATAFORMA DE MARCA

- Propósito: o cuidado com tudo e com todos. Uma vocação e missão não apenas para com os cachorros, mas estendido a todos os indivíduos e pontos de contato da marca — inclusive os internos. Seja com os animais, seus tutores, a cultura de excelência, as práticas de comunicação ou qualquer outro fator, a Passeio cuja alma se alimentava ao prestar o cuidado em todas as suas possibilidades por ele ser um meio de demonstrar amor. Além disso, a Passeio cuidava porque isso é algo fundamentalmente importante em si, e não para que ela parecesse importante: desse modo, vivia sob os valores mais nobres e o nível mais alto e puro do Prestativo (o altruísta).
- Missão: cuidar dos cães (Inocentes) conforme sua individualidade e em tudo que estivesse ao alcance da empresa, mantendo uma conexão diária com eles e permitindo-os serem quem são.
- Promessa de marca: promover saúde, proteção, segurança e felicidade aos cachorros e a seus tutores por extensão, partindo de sua missão e explorando os limites de seu propósito através da plataforma de multicuidados.

- Proposta de valor: oferecer qualidade de vida e bem-estar completo aos cachorros por meio dos multicultados com eles, em um estilo de vida que também gerava benefícios para os tutores, garantindo também a sua tranquilidade e satisfação.
- Valores: amor, carinho, cuidado, excelência, honestidade, personalização (conforme a individualidade de cada cachorro), prestatividade, proatividade, responsabilidade, senso familiar, toque pessoal de Marcia, transparência e zelo.
- Visão: estabelecer uma sede física definitiva, maior e mais estruturada para atender os cachorros, como uma creche ou um hotel, e ser uma referência brasiliense em cuidados com esses animais. Um lugar amplo em que a Passeio pudesse cuidar dos cachorros em grande escala dando-lhes liberdade para interagir e explorar, contando com funcionários capacitados que permitissem aos gestores focar em questões mais administrativas e de comunicação, em que Marcia não precisaria abdicar totalmente do âmbito operacional — uma posição que constituía o DNA da marca.
- Persona de marca: Marcia. Compartilhava a missão de cuidadora com sua empresa, dando vida ao propósito e à promessa da Passeio, A fundadora também materializava o conjunto de valores e atributos da marca, sendo uma representação indubitável de sua personalidade: uma cuidadora alegre, carinhosa e dedicada. Sendo um exemplo típico do Prestativo junto à Passeio, Marcia vivia o mantra da marca e era o maior exemplo de cultura e conduta para os possíveis contratados.
- Persona principal de público-alvo: Patrícia (nome fictício). Uma mulher de 30 anos residente no Guará, que demonstrava um entendimento mínimo do mercado *pet* e exigia qualidade nos produtos e serviços oferecidos, investindo o necessário e apresentando hábitos de consumo locais. Com uma rotina intensa e uma agenda normalmente cheia, faltava-lhe tempo ou até mesmo disposição para um tratamento adequado a seu cachorro, de maneira que precisava de alguém altamente confiável para assumir essa responsabilidade e poder confiar seu filho. Contratando a Passeio, poderia contar com uma empresa que lhe traria tranquilidade e estaria sempre à sua disposição, oferecendo cuidados diversos ao seu cachorro visando ao bem-estar completo e à felicidade dele. Assim, além de oferecer praticidade e estabilidade para a rotina de Patrícia, a adoção de uma marca amorosa, capacitada, exigente e zelosa como a Passeio seria um meio de a cliente manter o compromisso de cuidado com seu *pet*, ainda que terceirizando-o.

- Pirâmide de ressonância: havia a necessidade latente de a empresa estar posicionada e comunicada como uma marca, a Passeio Com Seu Pet, em vez de ter sua imagem centralizada e dependente de Marcia. Com o intuito de propor um compilado final e um resumo dos detalhamentos de seus quadros e subquadros, preferiu-se apresentá-la em ordem invertida (de cima para baixo) com base na Figura 23 a seguir:

Figura 23: Pirâmide de ressonância final da Passeio Com Seu Pet.



Fonte: Autoria própria.

- Ressonância: perceptível na alta lealdade através do forte *marketing* boca a boca de seus consumidores fidelizados, que eram fãs e indicadores da marca. Divulgando-a espontaneamente, os clientes sentiam-se conectados à Passeio em uma relação de caráter familiar e alegre, em que eles, seus cachorros e a marca eram felizes uns com os outros. Sendo o quadro mais profundo e íntimo da Passeio, contava com Marcia como um elemento fidelizador, que gerava uma confiança estendida à toda a empresa, inclusive a possíveis novos contratados. Além de tudo isso, havia um desejo genuíno dos clientes pela continuidade e expansão da Passeio, de modo que o patamar de ressonância se estendia para além do horizonte presente da marca.
- Julgamentos/Sensações: estabelecendo uma conexão com cada cachorro e com cada cliente, a Passeio era uma marca absolutamente confiável, que transmitia

segurança e propiciava tranquilidade aos tutores. O resultado era a satisfação total de sua base fidelizada, que via seu investimento altamente valorizado e demonstrava apreço genuíno e uma gratidão profunda pela marca.

- Desempenho/Imagem: vivendo sob uma cultura de excelência e cuidado em todos os seus pontos de contato, a Passeio era marcada por competência e *expertise*. No âmbito mais superficial possível do aspecto funcional, a empresa cumpria suas atribuições de suporte na rotina dos clientes, possibilitando um retorno geral muito positivo de seus cachorros. Porém a marca representava muito mais que isso: ora em sua própria figura, ora na figura de Marcia, a Passeio apresentava o seguinte referencial de imagens em seu universo: um anjo da guarda que detinha um dom com os animais; um membro da família que acompanhava o crescimento de diversos indivíduos e cuidava de todos eles; a chave de casa de um dos clientes, como símbolo de confiança absoluta; uma pessoa com quem sempre se podia contar; uma mãe acolhedora.
- Presença/Proeminência: a Passeio não era plenamente reconhecida como marca, tendo sua identidade apoiada pela imagem de Marcia. Para alguns clientes, a fundadora era o ponto de equilíbrio e a “luz” da marca, e vê-las separadas era um verdadeiro desafio de imagem por serem indissociáveis. Em função disso, não parecia possível quebrar tais associações no cenário interno, porém era possível aproveitá-las utilizando a posição de *brand persona* que Marcia representava como referencial para a estruturação da nova identidade de marca da Passeio, resumida nos tópicos a seguir.

5.1.3 IDENTIDADE DE MARCA: ELEMENTOS NÃO VISUAIS

- Nome: Passeio Com Seu Pet. Optou-se por mantê-lo devido ao valor dos significados que apresentava para os clientes fidelizados, porém seu caráter descritivo, genérico e indiferenciado exigia o registro de propriedade no INPI para a sustentação da empresa no mercado. Além disso, era necessário utilizar a *tagline* criada sempre que possível para superar as limitações do nome e identificar devidamente a marca.
- *Tagline*: “Cuidar é um latido de amor”. Representava de maneira concisa os significados essenciais da plataforma de marca da Passeio, devendo ser utilizada com frequência e

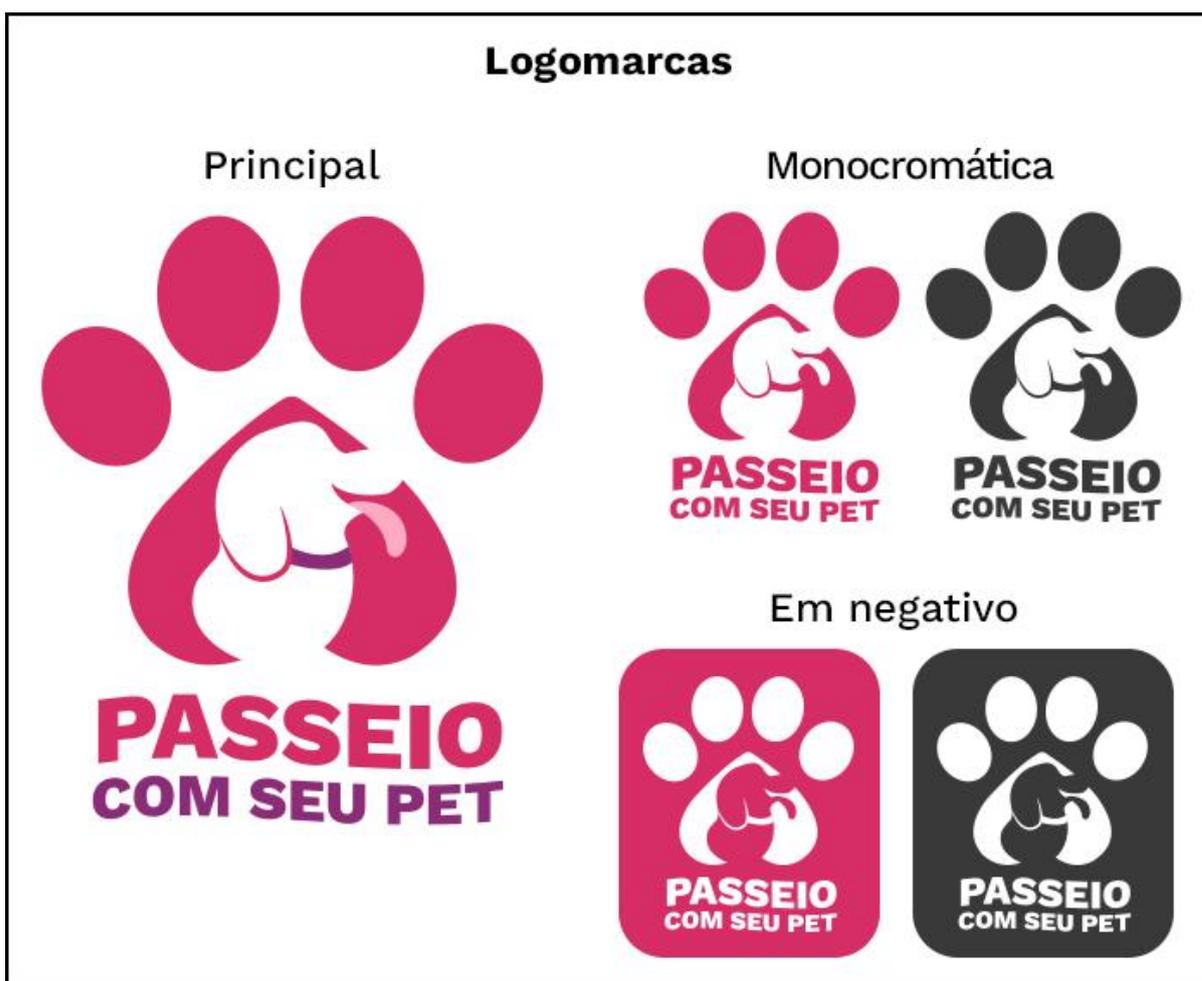
consistência junto ao nome da marca para que ambos, em conjunto, cumprissem seus papéis de elementos identificadores.

- DNA/Essência: cuidadora, prestativa, informativa, amorosa e apaixonada por cães.
- Atributos (características tangíveis): adaptabilidade, aprimoramentos constantes, competência, dedicação, *expertise*, informatividade, pioneirismo local, preços justos, predisposição, profissionalismo, qualidade percebida, segurança e técnica.
- Personalidade de marca: alegre, amorosa, apaixonada pelo que faz, brincalhona, carinhosa, cuidadosa, honesta, protetora e responsável.
- Linha de comunicação: informativa (promovia conteúdos de valor educativo e instrucional); direta, simples e não excludente (um nível de linguagem claro, popular e acessível); convidativa (fomentava a participação do receptor); e interativa (estabelecia um contato bilateral com sua comunidade).
- Tom de voz: maternal, equilibrado e adaptável (enérgico ou tranquilo conforme a necessidade). Sugeriu uma postura acolhedora e protetora aliada a uma sensação de responsabilidade e segurança, além de demonstrar empolgação em tudo o que era relacionado aos seus filhos *pets*. Um apelo que, subliminarmente, indicava uma figura feminina confiável — respaldada por Marcia.
- Mantra: “Amar os cachorros é algo comum devido à sua natureza apaixonante, mas é preciso demonstrar isso através do cuidado diário com eles.”
- Manifesto (extensão adaptada do mantra, adaptada no *brand book*): “Você também gosta de cachorro? É raro encontrar alguém que não, pois é um animal apaixonante! Um ser que nos ensina diariamente sobre amor, lealdade, espontaneidade e várias outras questões de sua natureza. Uma vida que, estando sob nossa responsabilidade, exige um compromisso eterno e diário. Por isso, só amá-los não é suficiente: assim como o amor, o cuidado com nossos lindos cãezinhos deve estar em nossa rotina, ser uma parte de nosso dia a dia em que demonstramos um sentimento tão puro e genuíno por meio do cuidado. Entendemos que nem sempre é possível, e é por isso que estamos aqui: nascemos e existimos com o propósito de oferecer um tratamento completo e especial, fazendo de tudo pelo bem-estar e pela felicidade dos cachorros. Nossa missão diária é cuidar deles — e enchê-los de beijos e abraços —, e cuidaríamos de todos os cães do mundo se pudessemos. Porém, se você chegou até aqui, é sinal de que estamos deixando nosso legado de algum modo. Estamos crescendo aos poucos para acolher cada vez mais cães, mas nosso desejo é simples: que todos sejamos tão responsáveis quanto apaixonados por esses animais incríveis; assim, o mundo pode ser um lugar mais seguro

e feliz para eles com o apoio essencial de nossos cuidados. E eles sempre retribuem com os melhores gestos, lambeijos e latidos, até mesmo quando não conseguimos dar o nosso melhor. Mas você pode contar conosco nessa missão e deixar que a gente cuide deles e de tudo. No fim das contas, independente da forma, cuidar é um latido de amor.”

5.1.4 IDENTIDADE DE MARCA: ELEMENTOS VISUAIS

Figura 24: Logomarcas da Passeio (versão principal e versões secundárias)⁹⁴.



Fonte: Autoria própria.

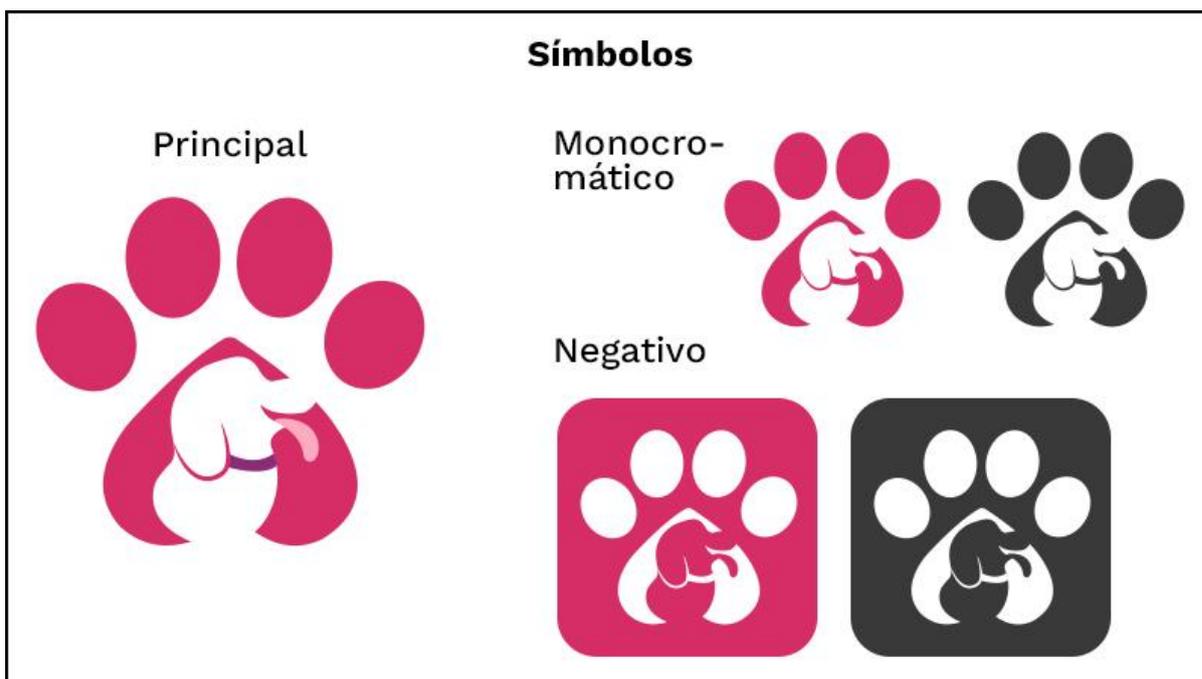
⁹⁴ Considerando o desdobramento do trabalho e, principalmente, seus destinatários — um *brand book* com viés educativo para gestores leigos acerca de *branding* —, optou-se por não inserir diretrizes essencialmente técnicas a respeito do estudo de logomarcas; como proporção, distância dos elementos visuais (comportamento do tipograma), limites de redução e área de proteção da marca. Apesar de pertinentes em si, seriam mais adequadas caso o produto resultante deste projeto fosse apenas um manual de identidade visual. Tais questões serão abordadas junto ao designer Leandro Touret para a devida normatização da identidade visual da Passeio Com Seu Pet, após a entrega deste trabalho e sua aplicação no contexto de mercado real da empresa.

Figura 25: Logomarcas da Passeio aplicadas em fundos de cores variadas, com destaque em “X” para as aplicações indevidas sobre tons de luminosidade média em relação à logomarca.



Fonte: Autoria própria.

Figura 26: Símbolos da Passeio (versão principal e versões secundárias).



Fonte: Autoria própria.

Figura 27: Logotipos da Passeio (versão principal e versões secundárias).



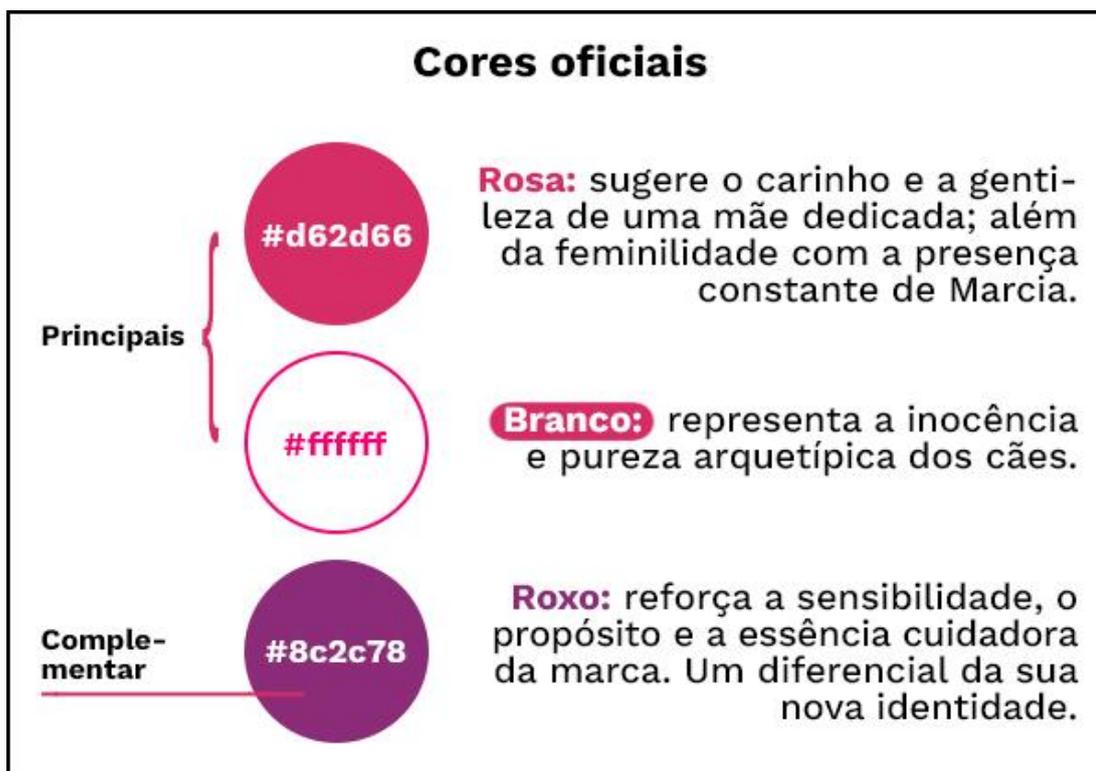
Fonte: Autoria própria.

Figura 28: Sugestões de assinatura visual da Passeio, com a *tagline*.



Fonte: Autoria própria.

Figura 29: Cores oficiais da Passeio, especificadas por seus códigos hexagonais.



Fonte: Autoria própria.

Figura 30: Sugestão de paleta de cores da Passeio.



Fonte: Autoria própria.

Figura 31: Fonte oficial da Passeio, com exemplo de aplicação na *tagline*.



Fonte: Autoria própria.

Figura 32: Ícone da patinha com base em formato de coração referente à Passeio, com duas sugestões de uso desse elemento gráfico de apoio.



Fonte: Autoria própria.

- **Imagens institucionais:** utilizar as fotografias autorais sempre que possível, pois são materiais que transmitem credibilidade pelo caráter proprietário e têm qualidade percebida pelos clientes fidelizados. Independente do foco na imagem em si, cada uma representa o cotidiano real da Passeio e fortalece sua identidade enquanto uma marca cuidadora.

Figura 33: Exemplos de fotografias autorais da Passeio.



Fonte: Autoria própria.

Figura 34: Exemplos de aplicações da nova identidade visual da Passeio.



Fonte: Autoria própria.

5.2 TENDÊNCIAS DE MERCADO, LEGADO DA PESQUISA E APLICABILIDADE DO *BRAND BOOK*

Conforme apontado durante a Entrevista 3, a Passeio Com Seu Pet foi capaz de sobreviver em 2020, manter-se estável e retomar aos poucos o crescimento até 2021 durante a pandemia da Covid-19, acompanhando o padrão de comportamento do mercado *pet* e contando com uma base de clientes altamente fiel. Consumidores que, mesmo em um momento de revisão do orçamento, não abdicaram dos investimentos e seguiram priorizando os cuidados com seus tão amados cães.

Para isso, contaram com uma marca cuidadora, capacitada e que sempre esteve à disposição: uma empresa fundamental para que tivessem tranquilidade no dia a dia, uma instituição com ares de membro da família que atendia às suas necessidades e fazia de tudo pelo bem-estar de todos. Desse modo, a confiança plena e a gratidão profunda dos clientes pelo trabalho essencialmente cuidadoso da Passeio foram elementos que, tendo acompanhado a marca desde os seus primeiros anos de existência, mostraram-se indispensáveis para a sua sobrevivência em 2020; revelando a força de suas raízes arquetípicas centrais do Prestativo (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234).

A partir dessas raízes e suas adjacências (Ibidem), foi possível estruturar a plataforma de marca da Passeio, a qual já era visível em fragmentos nos dizeres de seus clientes e gestores. Ainda que a marca não tivesse uma identidade própria, sua base fidelizada sabia que podia contar com a empresa até mesmo nos momentos mais difíceis, como a pandemia citada.

Levando em conta o nível de fidelidade e lealdade apresentado, não parece presunçoso dizer que, mais uma vez, a Passeio tende a crescer localmente junto ao mercado no qual está inserida; o qual já apresentava cada vez mais inovações em diversos contextos (ESTADÃO, 2019)⁹⁵ (FORBES, 2019)⁹⁶ (MINDMINERS, 2018)⁹⁷ (WBA GESTÃO, 2020)⁹⁸:

⁹⁵ Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/07/o-brasil-e-o-segundo-principal-mercado-pet-do-planeta.html>>. Acesso em: fev. 2020.

⁹⁶ Disponível em: <<https://forbes.com.br/negocios/2019/04/conheca-principais-players-do-mercado-pet-brasileiro/>>. Acesso em: abr. 2020.

⁹⁷ Disponível em: <https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms/files/18283/1531317387MindMiners_I_PETS_Cachorro_Final.pdf>. Acesso em: abr. 2020.

⁹⁸ Disponível em: <<https://wbagestao.com/as-principais-tendencias-para-aplicar-no-setor-pet-em-2021/>>. Acesso em: jan. 2021.

premiunização⁹⁹ — padarias, cervejas, acupuntura, ioga, salões de beleza e outras ofertas luxuosas para *pets* —; o uso da tecnologia em prol da saúde e segurança animal — itens para alimentação natural, coleiras rastreadoras e análises de DNA —; produtos e serviços de uso humano a priori — táxi, convênio de saúde, plano funerário e atendimento psicológico —; fortalecimento digital — compras por *e-commerce* e uso de aplicativos —; e uma expansão da experiência de consumo no ambiente físico, com a adoção do selo *pet friendly* nos estabelecimentos comerciais — que autoriza a entrada de animais domésticos.

Além dessas questões de mercado, há outras possibilidades futuras que dizem respeito à extensão desta pesquisa, reiterando as práticas de CRM adotadas por Marcia: devido a seu caráter manual e informal, resultavam em um excesso de tempo demandado e eventuais queixas de alguns clientes sobre possíveis falhas no processo; em um somatório geral no máximo razoável, com margem para mais eficácia e produtividade. Em vista disso, uma possível continuidade deste projeto seria a construção de um aplicativo para a Passeio que, dentre outras finalidades, cumpriria principalmente uma função de agenda e registro dos serviços prestados, aproveitando todo o potencial da tecnologia para uma formalização do CRM na empresa e uma melhoria na experiência de consumo.

No momento em que esta pesquisa foi desenvolvida, aliás, já havia um produto de mesma finalidade disponível no mercado: o Dog Hero. No entanto, era um referencial consolidado no segmento com abrangência nacional; de forma que a Passeio poderia se apoiar no recorte de seu posicionamento local para reforçar seu estatuto de referência em Brasília, pensando em um alcance mais assertivo e uma maior rentabilidade do aplicativo. De todo modo, podendo ser desenvolvido em uma proposta mercadológica ou sendo resultante de um programa de mestrado, o produto seria um catalisador para os planos de crescimento da empresa.

Quanto a esse plano de expansão, há um ponto central a ser debatido: sendo a fundadora e *brand persona* da Passeio, Marcia representava uma base imprescindível para a sobrevivência e para o legado da marca. No entanto, não há como garantir o mesmo nível de excelência, carinho ou qualquer outro valor para outros agentes da empresa; de modo que, muito provavelmente, Marcia jamais poderá abdicar em definitivo de suas atribuições operacionais — até mesmo por também amar essa posição, que é algo constante no DNA da Passeio Com Seu Pet.

⁹⁹ Transformação de ofertas comuns em especiais com melhorias significativas na qualidade do produto ou da experiência de consumo, em que a agregação de valor justifica preços mais altos.

Assim, mesmo que ela se adapte a uma situação de execução esporádica e gestão dos cuidados, o crescimento e o futuro da empresa estão diretamente relacionados à performance de Marcia no processo de capacitação permanente dos auxiliares operacionais da Passeio. E, uma vez que serão aprendizes muito bem cuidados pela grande representante do Prestativo atuante na marca (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234), espera-se que as iniciativas sejam um sucesso e que o trabalho aqui desenvolvido possa contribuir profunda e pontualmente apesar dos riscos envolvidos. Com a finalização desta pesquisa, entrega-se aos gestores uma marca pronta para receber os devidos investimentos junto a um ativo estratégico na forma de um facilitador para a compreensão dessa nova realidade: o *brand book* (WHEELER, 2019, p. 200).

Nesse sentido, a partir do *brand book* da Passeio — entendido como um resultado e um compilado simplificado dos estudos desenvolvidos neste trabalho —, tanto os novos contratados como os próprios gestores terão acesso facilitado a tudo que é necessário para representar o propósito da marca e manter viva a sua essência, por meio do cumprimento da promessa de marca materializada na proposta de valor: demonstrar o amor pelos cachorros através do cuidado para promover bem-estar a eles e seus tutores, cuidando de tudo e de todos com base na excelência em serviços no nível operacional, de gestão e também de comunicação. Em uma visão arquetípica: manter as bases sólidas com o Governante, ensinar e aprender sobre o mundo *pet* com o Sábio, liberar o Explorador durante o carro-chefe dos serviços e, acima de tudo, zelar pelos Inocentes caninos (e humanos) por meio da missão diária de cuidar — que nutre a alma da marca — na figura central do Prestativo (MARK & PEARSON, 2003, pp. 217-234).

Por fim, com o apoio dessa linha teórico-prática tão rica em conjunção com construtos fundamentais de *branding* e *marketing*, foi possível atingir o grande objetivo deste trabalho: estabelecer a plataforma de marca da Passeio Com Seu Pet para, finalmente, dar conta do problema de pesquisa deste projeto e redefinir sua identidade enquanto objeto marcário. E tanto a plataforma como a nova identidade de marca da Passeio foram apresentadas em síntese ao longo desta Conclusão para que, no desdobramento deste TCC, fossem adaptadas em um *brand book* original e exclusivo. Finalizando este memorial, constou, a seguir, um resumo executivo do produto; com detalhes sobre formatos, inspirações, conteúdos e demais diretrizes para a sua diagramação completa em um documento à parte.

6. O PRODUTO: A CARTA DA PASSEIO COM SEU PET

O *brand book* da Passeio Com Seu Pet, além de um material acerca de sua plataforma e identidade, foi elaborado em forma de uma carta da Passeio endereçada a seus pais (Marcia e Thiago) com o apelo de uma certidão de nascimento, celebrando a nova era da marca a partir deste projeto e apresentando-a desde a sua origem até os dias de hoje.

Citada no Referencial Teórico, a ideia de redigir o *brand book* em primeira pessoa do singular surgiu como um meio de reforçar a imagem da Passeio enquanto uma marca viva com identidade própria, a qual foi redefinida no decorrer deste trabalho e pautou as decisões gráficas para a diagramação — sobretudo no tocante às paletas cromática e tipográfica, em que foram utilizadas as cores e a fonte da Passeio. A linguagem do texto, por sua vez, foi uma adaptação decorrente da personalidade da marca, de sua linha de comunicação e de seu tom de voz; com o apoio de construções discursivas presentes na expressão da Passeio que já eram utilizadas por Marcia e Thiago — como o “Oiii, pessoauuuuu!!!” nas legendas das postagens no Instagram, por exemplo.

Sendo uma noção latente desde a pré-concepção deste trabalho, apesar de se referir diretamente à marca, o objetivo do *brand book* não era apenas discorrer a respeito da Passeio Com Seu Pet em si; como também ensinar aos seus gestores as estruturas básicas e os conceitos fundamentais do universo marcário aplicados no estudo da Passeio. Em outros termos, o intuito era transpassar a visão apenas empresarial de Marcia e Thiago e efetivá-los como gestores da marca Passeio Com Seu Pet. Desse modo, cumprindo o papel educativo que um *brand book* costuma apresentar, o produto foi concebido como um instrumento lúdico que, em vez de tratar a respectiva marca como um fim em si mesma e uma entidade que só poderia ser assimilada por um especialista, tornava sua existência palpável e compreensível para o principal público de interesse — Marcia e Thiago —, que poderá utilizar a obra de maneira independente.

Outros grupos de indivíduos abordados, como clientes fiéis e os novos contratados, também foram levados em conta no planejamento desta etapa, em que foram idealizadas duas extensões¹⁰⁰ do *brand book* principal. No entanto, mediante a necessidade de respeitar tanto o

¹⁰⁰ A primeira delas é uma carta de adoção para os filhos contratados pela Passeio, adaptada como um guia resumido da marca e um manual de boas práticas para a capacitação dos novos funcionários: inspirado na clássica narrativa do “cachorro que comeu a lição de casa”, configura-se como um documento especial a ser devidamente estudado pelos contratados, baseando-se na premissa arquetípica do cuidado com tudo o que foi construído pela marca. A segunda extensão pensada é uma carta da Passeio para seus clientes fidelizados, com alusão ao momento de inserção dos *pets* na família como inspiração para o *storyline*; agradecendo a sua confiança e apresentando-lhes

escopo como o cronograma deste TCC, as propostas foram apenas sugeridas, podendo ser executadas em caso de aprovação e aplicabilidade do projeto. Sendo assim, para o *brand book* principal, foram abordados os seguintes conteúdos relativos à Passeio Com Seu Pet:

1. Introdução: origens e evolução da marca.
2. Reposicionamento: novo posicionamento com fundamento arquetípico.
3. Elementos internos (plataforma de marca): propósito, missão, promessa, proposta de valor, valores, visão, personas (de marca e de público) e pirâmide de ressonância.
4. Elementos externos (identidade de marca):
 - Elementos não visuais: nome, *tagline*, atributos, personalidade, linha de comunicação, tom de voz e mantra.
 - Visuais: logos e assinaturas visuais (logomarcas, símbolos e logotipos), cores, tipografia, ícones e imagens institucionais; com aplicações desse conjunto em diferentes contextos.
5. Conclusão: manifesto adaptado.

Elencados o conteúdo, o apelo, as diretrizes gráficas e o estilo de linguagem adotados na redação e diagramação, faltava apenas definir o formato do produto: optou-se por produzir o *brand book* sob a forma de um *ebook* (livro digital, em tradução livre). Sendo um arquivo digital projetado para telas, as dimensões escolhidas para ele eram as mesmas de um *story* do Instagram (1080x1920 *pixels*) visando à melhor adequação da leitura em celulares; a fim de que Marcia e Thiago possam acessá-lo mais facilmente até mesmo quando estiverem em atendimento pela empresa. Com isso, o formato escolhido reforçava a simplicidade da Passeio expressa no produto e dispensava custos de produção gráfica.

Encerrando este TCC com todas as justificativas e definições acima junto ao resumo executivo do *brand book* da Passeio Com Seu Pet, reitera-se que o mesmo foi produzido em documento à parte; porém teve sua prévia inserida no Apêndice T deste trabalho, disponível na seção a seguir.

a nova marca a partir de um manifesto de relançamento interno, em que a Passeio não esconde o desejo de manter o laço familiar com seus consumidores.

7. REFERÊNCIAS

- AAKER, David. **On Branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas.** 1ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- ARTWORK STUDIO. **Brandbook: João Grandão Pet Shop.** 2017. Disponível em: <https://issuu.com/artworkstudio/docs/brandbook_-_joao_o_granda_o>. Acesso em: abr. 2020.
- ALVES, Rodrigo de Oliveira. **Edu que brinca: a identidade de uma empresa embrionária.** 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Comunicação Social — Publicidade e Propaganda) — Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2014. Disponível em: <https://bdm.unb.br/bitstream/10483/11565/1/2015_RodrigodeOliveiraAlves_memorial.pdf>. Acesso em: out. 2019.
- ANIMAL PLANET. **International Off-Air Brand Guidelines.** 2008. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/0B0Tax0-x9mbxSUVtRiIkSmFHbW8/view>>. Acesso em: nov. 2019
- ANDREIS, Letícia. **O comportamento do consumidor no varejo pet: um estudo de caso da loja Cookie Pet Gourmet.** 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado Comunicação Social - Publicidade e Propaganda) - Centro de Ciências Sociais, Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, 2016. Disponível em: <<http://www.frisp.it.com.br/site/wp-content/uploads/2016/11/ANDREIS2c-Leti%CC%81cia-.pdf>>. Acesso em: mar. 2020.
- BATEY, Mark. **O significado da marca: como as marcas ganham vida na mente dos consumidores.** Rio de Janeiro: Best Business, 2010.
- CALKINS, Tim & TYBOUT, Alice M. (orgs.). **Branding: gestão de marcas.** 1ª edição. Tradução de Arlete Simile Marques. São Paulo: Saraiva Uni, 2017.
- CAMEIRA, Sandra Ribeiro. **Branding + Design: A estratégia na criação de identidades de marca.** 1ª edição. São Paulo: Senac, 2016.
- CAÃO ATIVO. Disponível em: <<https://caoativo.com/sobre-os-cursos/#dogwalkers>>. Acesso em: mar. 2021.
- CNN BRASIL. **Mercado 'bom pra cachorro': setor pet resiste à pandemia da Covid-19.** 2020. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/05/11/mercado-bom-para-cachorro-setor-pet-resiste-a-pandemia-da-covid-19>>. Acesso em: jan. 2021.
- CONSUMIDOR MODERNO. **Por que o mercado pet contrariou a crise e cresceu na pandemia?** 2020. Disponível em: <<https://www.consumidormoderno.com.br/2020/11/04/por-que-o-mercado-pet-contrariou-a-crise-e-cresceu-na-pandemia/>>. Acesso em: jan. 2021.
- CORREIO BRAZILIENSE. **Diz que fui por aí...** 2014. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/revista/2014/03/30/interna_revista_correio,419861/diz-que-fui-por-ai.shtml>. Acesso em: abr. 2020.
- CORREIO BRAZILIENSE. **Mercado de produtos e serviços para pets movimentou economia do DF.** 2019. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2019/10/14/interna_cidadesdf,797289/mercado-de-produtos-e-servicos-para-pets-movimentou-economia-do-df.shtml>. Acesso em: dez. 2019.
- COSTA, Gabriel Pereira & CAMPOS, Luísa Neves. **Da brand ao book: desenvolvimento de um livro de identidade de marca para a marca Pictos - Collab, Tattoo & Arts.** 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Comunicação Organizacional) — Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2018. Disponível

em: <https://bdm.unb.br/bitstream/10483/22517/1/2018_GabrielPereiraCosta_LuisaNevesCampos_tcc.pdf>. Acesso em: out. 2019.

COUTO, Hélio. **Marketing e Arquétipos: Símbolos, poder, persuasão**. 1ª edição. São Paulo: Editora Hélio Couto Ltda., 2004.

DOG HERO. **Dogwalker: saiba tudo sobre passeadores de cães**. s.d. Disponível em: <<https://love.doghero.com.br/dicas/dog-walker/>>. Acesso em: jan. 2020.

DOG HERO. **Labrador Retriever**. 2019. Disponível em: <<https://love.doghero.com.br/racas-de-cachorro/labrador/>>. Acesso em: mar. 2021.

ELIZEIRE, Mariane Bräscher. **Expansão do mercado pet e a importância do marketing na medicina veterinária**. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Medicina Veterinária) - Faculdade de Veterinária, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/80759/000902205.pdf>>. Acesso em: mar. 2020.

ESTADÃO CONTEÚDO. **O Brasil é o segundo principal mercado pet do planeta, com padaria, cervejaria e até terapia para animais**. 2019. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/07/o-brasil-e-o-segundo-principal-mercado-pet-do-planeta.html>>. Acesso em: fev. 2020.

ESTÚDIO ROXO. **A beleza do manifesto da marca**. 2020. Disponível em: <<https://www.estudioroxo.com.br/blogpulsar/a-beleza-do-manifesto-da-marca/>>. Acesso em: abr. 2021.

FERREIRA, Sheila Andrade. & SAMPAIO, Ivan Barbosa Machado. Relação homem-animal e bem-estar do cão domiciliado. 2010. In: **Archives of Veterinary Science**, v.15, n.1, p.22-35, 2010. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/veterinary/article/view/15812>>. Acesso em: abr. 2020.

FORBES. **Conheça principais players do mercado pet brasileiro**. 2019. Disponível em: <<https://forbes.com.br/negocios/2019/04/conheca-principais-players-do-mercado-pet-brasileiro/>>. Acesso em: abr. 2020.

G1 PARANÁ. **Mesmo com a pandemia, indústrias do 'mercado pet' projetam crescimento em 2020**. 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/pr/parana/caminhos-do-campo/noticia/2020/10/04/mesmo-com-a-pandemia-industrias-do-mercado-pet-projetam-crescimento-em-2020.ghtml>>. Acesso em: jan. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002. Disponível em: <http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf>. Acesso em: nov. 2019.

GIUMELLI, Raísa Duquia & SANTOS, Marciane Cleuri Pereira. Convivência com animais de estimação: um estudo fenomenológico. 2016. In: **Revista da Abordagem Gestáltica - Phenomenological Studies - XXII(1)**: 49-58, jan-jun, 2016. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rag/v22n1/v22n1a07.pdf>>. Acesso em: abr. 2020.

GNT. **Brandbook GNT**. 2011. Disponível em: <https://issuu.com/marcioleite/docs/brandbook_gnt>. Acesso em: fev. 2021.

HELLER, Eva. **A psicologia das cores: como as cores afetam a emoção e a razão**. Tradução de Maria Lúcia Lopes da Silva. 1ª edição. São Paulo: Editora Gustavo Gili, 2013. Disponível em: <<https://docero.com.br/doc/n1s51111>>. Acesso em: abr. 2021.

JANAINA, Keylla. **Manual de Identidade Visual: Pet Fabuloso**. 2016. Disponível em: <https://issuu.com/keylla4/docs/pet_fabuloso>. Acesso em: abr. 2020.

JOHN'S FARMS. **Dogwalker:** conheça a profissão do momento. 2019. Disponível em: <<https://johnsfarms.com.br/blog/dog-walker-conheca-profissao-momento>>. Acesso em: mar. 2021.

JORNAL DE BRASÍLIA. **Informe sobre o coronavírus no Distrito Federal, dia 20 de março, às 19h.** 2020. Disponível em: <<https://jornaldebrasil.com.br/cidades/informe-sobre-o-coronavirus-no-distrito-federal-dia-20-de-marco-as-19h/>>. Acesso em: abr. 2020.

JUNG, Carl Gustav.. **Os arquétipos e o inconsciente coletivo.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

KELLER, Kevin & KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 14ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0 - Do tradicional ao digital.** Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2017. Disponível em: <[http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/17352/material/Marketing-4-0-Do-tradicional-ao-digital%20\(1\).pdf](http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/17352/material/Marketing-4-0-Do-tradicional-ao-digital%20(1).pdf)>. Acesso em: abr. 2021.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2003. Disponível em: <http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/at_download/file>. Acesso em: nov. 2019.

LOPES, Kátia R. F. & SILVA, Alexandre R.. Considerações sobre a importância do cão doméstico (*Canis lupus familiaris*) dentro da sociedade humana. 2012. In: **Acta Veterinaria Brasilica**, v.6, n.3, p.177-185, 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufersa.edu.br/index.php/acta/article/view/2941/5139>>. Acesso em: abr. 2020.

LUPTON, Ellen & PHILIPS, Jennifer Cole. **Novos fundamentos do design.** Tradução: Cristian Borges. São Paulo: Cosac Naify, 2008. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5614732/mod_resource/content/6/LUPTON_ELLEN_NovosFundamentos.pdf>. Acesso em: abr. 2021.

MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 6ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MARK, Margaret & PEARSON, Carol S.. **O herói e o fora da lei.** 2ª edição. São Paulo: Editora Cultrix Meio&Mensagem, 2003.

MARTINS, José. **A natureza emocional da marca:** como escolher a imagem que fortalece sua marca. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MAZZAROLO, Rafaeli Emili. **Redesign da identidade visual e criação do brand book da marca “O Famoso Brigadeiro”.** 2013. Trabalho de Diplomação (Bacharelado em Design Gráfico) — Departamento de Desenho Industrial, Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Curitiba, 2013. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1948/1/CT_CODEG_2013_1_13.pdf>. Acesso em: out. 2019.

MINDMINERS. **Animais de estimação:** cachorros. 2018. Disponível em: <https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms/files/18283/1531317387MindMiners_I_PETS_Cachorro_Final.pdf>. Acesso em: abr. 2020.

MORAES, Helenara Sironi de & MELLO, Magda. **A relação do sujeito contemporâneo e o animal doméstico:** uma análise a partir do filme “Marley e Eu”. 2017. Disponível em: <<https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1108.pdf>>. Acesso em: abr. 2020.

MUNDO DO MARKETING. **Marketing digital para Pet Shop: passo a passo.** 2017. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/noticias-corporativas/conteudo/143548/marketing-digital-para-pet-shop-passo-a-passo>>. Acesso em: mar. 2021.

PETLOVE. **Passador de cães profissional (dog walker): você realmente conhece o trabalho?** 2015. Disponível em: <<https://www.petlove.com.br/dicas/passeador-de-caes-profissional-dog-walker-voce-realmente-conhece-o-trabalho>>. Acesso em: jan. 2020.

PETCO FOUNDATION. **Petco Foundation Brand Guidelines.** 2016. Disponível em: <https://www.petcofoundation.org/wp-content/uploads/2016/06/PetcoFoundation_brandGuidelines.pdf>. Acesso em: abr. 2020.

PETIX. **Saiba como aumentar a visibilidade do seu pet shop usando o Instagram!** 2017. Disponível em: <<http://blog.petix.com.br/saiba-como-aumentar-visibilidade-do-seu-pet-shop-usando-o-instagram/>>. Acesso em: mar. 2021.

PETRELLI, Marco Aurelio. **O branding sob a ótica do design gráfico: a identidade visual corporativa como estratégia para evidenciar a identidade da marca: estudo de caso das indústrias calçadistas do Vale do Rio Tijuca.** 2008. Dissertação (Mestrado em Design e Expressão Visual) – Centro de Comunicação e Expressão, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2008. Disponível em: <<http://www.posdesign.ufsc.br/files/2012/05/dissMarcoAurelio2007.pdf>>. Acesso em: nov. 2019.

PORTAL DO DOG. **Cachorro de Pastoreio – Quais as principais características? Conheça algumas raças.** 2020. Disponível em: <<https://www.portaldodog.com.br/cachorros/listas/cachorro-de-pastoreio/>>. Acesso em: mar. 2021.

RANDAZZO, Sal. **A criação de mitos na publicidade: como os publicitários usam o poder do mito e do simbolismo para criar marcas de sucesso.** Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

REIS, Paulo Fernando Crocomo. **A personificação de marca como ferramenta de interação estratégica com o público.** 2015. Dissertação (Mestrado em Design e Expressão Gráfica) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/159649>>. Acesso em: set. 2019.

RESULTADOS DIGITAIS. **Estratégias de Marketing Digital para pet shops e clínicas veterinárias.** 2018. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/estrategias-de-marketing-digital-para-pet-shops-e-clinicas-veterinarias/>>. Acesso em: mar. 2021.

REVISTA NEGÓCIOS PET. **O Marketing Digital e o Instagram.** 2017. Disponível em: <<https://revistanegociospet.com.br/mkt-veterinario/o-marketing-digital-e-o-instagram/>>. Acesso em: mar. 2021.

RIES, Al & TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha por sua mente.** 1ª edição. São Paulo: M. Books, 2009.

ROCK CONTENT. **Brand Persona: o poder da personificação dos valores da sua marca.** 2018. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/brand-persona/>>. Acesso em: mar. 2021.

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado.** São Paulo: Hacker Editores, 2001. Disponível em: <<https://bibliotextos.files.wordpress.com/2012/03/comunicac3a7c3a3o-e-pesquisa-santaella.pdf>>. Acesso em: out. 2019.

SEBRAE. **Relatório de Inteligência Pet Agosto/2018: Vendas e Marketing.** 2018. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/Marketing%20e%20vendas%20no%20setor%20PET.pdf>>. Acesso em: abr. 2020.

SEBRAE. **Relatório de Inteligência Pet Dezembro/2018: Inovação.** 2018. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/Inovacao.pdf>>. Acesso em: abr. 2020.

SEBRAE. **Relatório de Inteligência Pet Setembro/2018**: Mídias sociais e suas aplicabilidades. 2018. Disponível em:

<<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/M%C3%ADdias%20sociais%20no%20segundo%20PET.pdf>>. Acesso em: mar. 2021.

SILVA, Adriana Costa e. **Branding & Design**: identidade no varejo. 1ª edição. Rio de Janeiro: Riobooks, 2002.

SILVA, Lárison & SOUZA, Raquel de. **A comunicação institucional materializada segundo os elementos do Design Gráfico**: Brand Book. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Design Gráfico) — Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais, Centro Universitário de Brasília (UniCEUB), Brasília, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/7661/1/21444017.pdf>>. Acesso em: set. 2019.

SILVA, Roberto José. **Manual de identidade visual**: Bouticão Petshop. 2017. Disponível em: <https://issuu.com/josersilva17/docs/manual_boutic_o>. Acesso em: abr. 2020.

SOUZA, Aline Kowalewski Dechant de. **O tocar**: a relação afetiva entre o homem e o seu cão. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Psicologia) — Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), São Paulo, 2008. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/18628/2/Aline%20Dechant%20Kowalewski%20de%20Souza.pdf>>. Acesso em: abr. 2020.

SRD. DOG. **7 novas tendências no mercado pet para 2020**. 2019. Disponível em: <<https://srd.dog/2019/12/18/7-novas-tendencias-no-mercado-pet-para-2020/>>. Acesso em: mar. 2020.

STRUNCK, Gilberto. **Como criar identidades visuais para marcas de sucesso**: um guia sobre o marketing das marcas e como representar graficamente seus valores. Rio de Janeiro: Riobooks, 2001.

STUDIO DESIGN. **O que é um brand book?** 2017. Disponível em: <<http://studiodesign.com.br/2017/05/12/brand-book/>>. Acesso em: out. 2019.

TEIXEIRA, Daniel Domingos Botega. **A linguagem dos arquétipos na construção da marca: apontamentos e uma avaliação da marca GoPro Hero**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Comunicação Organizacional) — Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2014. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9381/1/2014_DanielDomingosBotegaTeixeira.pdf>. Acesso em: out. 2019.

TOURET, Leandro. **Passeio Com Seu Pet - Projeto de identidade visual básico**. 2020.

UNICEF. **Brand took kit**. 2008. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/0B0Tax0-x9mbxUEJ5c05yNE1PSIE/view>>. Acesso em: fev. 2021.

VEJA SAÚDE. **Coronavírus**: primeiro caso é confirmado no Brasil. O que fazer agora? 2020. Disponível em: <<https://saude.abril.com.br/medicina/coronavirus-primeiro-caso-brasil/>>. Acesso em: mar. 2020

WBA GESTÃO. **As principais tendências para aplicar no setor pet em 2021**. 2020. Disponível em: <<https://wbagestao.com/as-principais-tendencias-para-aplicar-no-setor-pet-em-2021/>>. Acesso em: jan. 2021.

WHEELER, Alina. **Design de identidade de marca**. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2019.

WWF. **One Network, One Vision, One Voice**. 2013. Disponível em: <http://awsassets.panda.org/downloads/wwf_brand_book_2.pdf>. Acesso em: nov. 2019.

ZOETIS. **O que esperar do mercado pet em 2020**. (s.d.). Disponível em: <<https://www.zoetis.com.br/prevencao/caesegatos/posts/o-que-esperar-do-mercado-pet-em-2020.aspx>>. Acesso em: fev. 2020.

8. APÊNDICE

APÊNDICE A — Entrevista 1, com Marcia e Thiago

1. Qual a origem da sua marca? Necessidade, paixão, *hobby*...?

Marcia: Foi uma mistura de coisas. Eu trabalhava com assessoria de imprensa na Câmara dos Deputados, mas não era o que queria. Voltando das férias, em janeiro de 2013, fui dispensada após recusar uma oferta de trabalho. No mesmo dia, um rapaz do gabinete deu a dica, sugerindo que eu fosse trabalhar com o que gostava. Aí fiz meu primeiro panfleto no Word, para passeios com cachorro. Nunca tinha trabalhado com isso, era apenas um *hobby*; a ideia surgiu quando minha mãe pediu que eu passeasse com os cães dela, sendo paga por isso. Estudei e trabalhei com Jornalismo, Publicidade e Eventos (pós-graduação); e toda essa formação me auxiliou a levantar a empresa. Após a minha mãe dar o pontapé inicial, algumas amigas solicitaram o serviço de passeio. Quando saí do emprego na Câmara, no começo de 2013, já iniciei os passeios e a panfletagem, sendo que havia dois clientes fixos. Entrei em um acordo com meu namorado, Thiago, para poder trabalhar na montagem da empresa. Em dois meses, consegui mais dois clientes. Com quatro, já recebia mais que na época da assessoria. Foi quando me dei conta de que era o que queria para minha vida. Com o primeiro montante, encomendei meu uniforme. O serviço de *dog walker* era novidade aqui em Brasília, fui entrevistada pelo Jornal do Guará¹⁰¹ e pelo Correio Braziliense¹⁰².

Marcia: Os clientes foram aumentando, e os serviços também: comecei com o passeio, permanecendo por um ano, até 2014. Para esses clientes, agreguei o banho por demanda deles. Em um desses dias de panfletagem, fui a uma *pet shop*, e o dono me convidou para trabalhar em troca de um curso de banho e tosa. Fiquei trabalhando com eles por dois meses, e seguia com os passeios e banhos em casa. Foi quando percebi que podia fechar um pacote, e precisava investir em instrumental para banho. Utilizei a receita inicial dos passeios e pedi à minha mãe um secador como presente de aniversário – em torno de R\$ 1000. Montei o espaço na garagem de casa, com banheira, secador e soprador. Em um mês, os clientes apareceram pedindo o serviço. Hoje, os sábados de banho são sempre lotados mesmo sem o anúncio em nosso perfil, somente com boca a boca.

Marcia: No final de 2016, surgiu a hospedagem, novamente a pedido de um cliente que já utilizava o serviço de banho. Em 2018, outro serviço demandado, que também não é anunciado, foi o de lavanderia *pet* – roupas pessoais, toalhas, roupas de cama etc.. Pesquisei custos do serviço e produtos necessários, precisei buscar referências de São Paulo para entender esse segmento. Quando iniciei os banhos, montei um *kit* personalizado e nominal para cada cachorro, com toalha, escova de dente e uma bolsa. Na lavanderia, cobro por peça lavada. Mais uma vez, um dos clientes perguntou sobre a divulgação dos serviços, e outro sugeriu a produção de plaquinhas de identificação. Absorvi mais essa demanda, que hoje faz parte do portfólio com outros tipos de acessórios, como coleiras. A pesquisa de tendências é constante, sobretudo pela explosão desse mercado nos últimos anos.

Marcia: Precisei de mais pessoas para auxiliar na demanda crescente, mas é uma profissão muito estigmatizada aqui em Brasília. Não é encarada como tal, diferente do que ocorre em São

¹⁰¹ Disponível em: <<https://issuu.com/jornaldoguara/docs/jg680w>>. Acesso em: dez. 2019.

¹⁰² Disponível em:

<https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/revista/2014/03/30/interna_revista_correio,419861/diz-que-fui-por-ai.shtml>. Acesso em: dez. 2019.

Paulo. Por um lado é bom, porque me torno referência, até pelo tempo de trabalho. Mas ocorre de, eventualmente, eu ter que abrir mão de alguns serviços, além de convites de *pet shops* que querem meu trabalho em troca de indicações. No entanto, prefiro manter a minha marca e trabalhar para seu crescimento.

Marcia: Já tive três uniformes e três logos diferentes. O nome inicial era *Dogwalker*, mas preferi o termo em português para evitar problemas com o idioma: daí veio a *Passeio Com Seu Pet*, ainda que o termo *passeador* não seja visto com bons olhos aqui em Brasília. Em São Paulo já é aceito e credibilizado, a própria base de valores que adotei tem referência paulista – quase tudo, aliás – por ser um mercado sólido e em expansão.

Stênio: Essa força de São Paulo, a dimensão do mercado... te dá vontade de projetar uma expansão e levar sua marca para lá, abrir uma franquia?

Marcia: Tenho medo de franquia, da ideia de perder tudo que construí. Ainda mais algo tão pessoal, que tem muito do meu toque. Meu público é majoritariamente de senhoras, há uma relação de confiança atrelada à delicadeza, ao cuidado, ao senso de maternidade. Para elas, os cachorros de fato são como filhos, não os entregariam a qualquer pessoa. Por conta disso, sou muito exigente com material e condições de trabalho para possíveis passeadores, como uniforme, saquinhos de lixo e intensidade do calor. Já tive problemas com isso na época em que fiz o cadastro de MEI (Microempreendedor Individual), mas a situação teve um desfecho positivo no fim das contas. É difícil lidar, porque é uma paixão de vida minha. Encontrar outras pessoas com a mesma paixão e, portanto, confiáveis, é complicado. Tem a ver com zelo, cuidado, atenção, pontualidade, toque pessoal, senso de família... além de encarar a profissão com seriedade.

Marcia: O Instagram e o Facebook foram criados em 2013, para tirar foto dos passeios. Em 2019, uma cliente pediu algumas fotografias dos seus cachorros e disse que pagaria por elas. Daí veio a ideia do *pet book*, em que as fotos são tiradas com meu próprio celular em uma extensão da *Passeio*. Pelo que vi, há profissionais especializados nesse modelo de fotografia, mas não no segmento *pet*. Absorvi a demanda, mas ainda não há clientes fixos. Por ora incluo algumas fotos nos pacotes de outros serviços, sobretudo os de passeio.

Stênio: Como sua marca está em expansão, não faz muito sentido pensar em algo específico para as fotografias, mas tratá-las mesmo como um braço. A *Passeio* é multi. Ela não nasceu multi, mas se tornou a cada demanda absorvida conforme você percebia que havia mercado para tal. A história da sua marca diz isso, seu negócio nasceu assim: pessoas que precisavam de alguém para executar serviços em prol de seus cachorros. A isso, somam-se a sua paixão e a necessidade profissional/financeira.

Marcia: Nesse tempo todo, peguei cachorros bem diferentes. E os donos perguntavam muitas coisas, presumindo que eu entendia de saúde canina e correlatos. Aí percebi que precisava estudar isso, além de comportamento animal. Busquei aprender questões fundamentais, como medicação e adestramento. Esta, por exemplo, não me agrada por ser um processo estressante, o oposto do passeio – um momento de alegria, energia e liberdade.

Stênio: E isso faz parte do DNA da sua marca.

Marcia: Pois é. Não consigo me ver trabalhando com isso; mas meu marido dá conta, ele tem voz de comando. Entrei de cabeça no mundo da veterinária, fui a diversas consultas para aprender na prática, eu mesma levava os cachorros à consulta vez ou outra – sequer cobro pelo

traslado, o conhecimento adquirido já vale muito e agrega nos meus serviços. É importante mostrar conhecimento ao cliente, isso passa confiança.

Stênio: Você deixa de ser uma mera passeadora comum. Passa a ser vista como alguém que busca se aprimorar e profissionalizar mais.

Marcia: Sim, entender cada vez mais coisas. Os passeios me ensinam a observar e ler os cachorros, suas necessidades, seu nível de estresse etc.. Um amigo adestrador também contribuiu muito, me ensinou melhores práticas e a própria abordagem para com o cachorro e com o dono. Em uma dessas feiras *pet*, na Asa Norte, vi que vendiam enfeites e acessórios e decidi produzir alguns também. Hoje fazem parte do portfólio. Fora outras coisas aprendidas em campo, como a importância da presença de um animal e o uniforme de trabalho. Pretendo atualizá-lo no próximo ano, refinando a mascote e adicionando informações institucionais.

Stênio: A mascote pode auxiliar muito no meu trabalho, tanto em termos de identidade como de personificação da sua marca. Ajuda a estabelecer mais proximidade com seus clientes.

2. De que modo sua marca contribui para o mundo?

Marcia: Para mim, só coisas boas: é algo que gosto e consigo lidar, quase não há estresse: doenças e problemas com o passeio são exemplos eventuais. Às vezes, trabalho até no domingo. O banho, em específico, é uma terapia. É um momento de relaxamento e alegria para mim e para os cachorros. Tudo é sobre o bem-estar para o animal. Vejo na reação dele quando chegou, e quando vou. A falta que faz quando não vou ou tiro licença. Isso já mostra o bem que você faz para o cachorro. Quanto aos donos, é como criar um filho: ter a segurança de deixá-lo com alguém e saber que seu cachorro está sendo bem cuidado. Eles (os clientes) estão dispostos a qualquer coisa só para você cuidar deles (os cachorros).

Celson: Aquele tempo em que você esteve com o pé engessado, como fez para manter os trabalhos?

Marcia: O Thiago que fazia os passeios, ele é meu sócio. Ele vê outras questões também que eu não percebo, já que está por fora. Uma outra coisa em que ele ajuda são nas cobranças, porque eu não sei cobrar – às vezes, deixo o cliente sem pagar por mais de um mês. É chato, é horrível; não sei dizer ao cliente que “preciso pagar contas, você tem que me pagar”. Neste mês, mesmo, havia quatro clientes atrasados. Meu jeito de cobrar é assim: eu faço um informativo no WhatsApp, mas nem todo cliente responde. Aí o Thiago faz um texto (mais incisivo) e eu repasso aos clientes.

Stênio: Você falou sobre sua contribuição pessoal em relação a si mesma e sobre como se sente, além dos bichinhos e dos donos. Uma questão que não pode faltar, que até comentamos, é a sua contribuição para o mercado.

Marcia: Só de ter introduzido em Brasília essa parte de passeio, e todo mundo já perceber, é uma contribuição importante. Tanto o Instagram como o Facebook servem de inspiração para muita gente que está iniciando. Muitas pessoas – não apenas de Brasília (BH, Goiânia) – enviam perguntas, querem saber como começou, como proceder com os passeios. Então, quando veem o tempo da página e entendem que há um tempo e uma experiência, me dão credibilidade. E eu nunca nego informação alguma, conto tudo. Acho que tem mercado e cliente para todos. Sempre explico e incentivo o trabalho. Perguntam sobre coleiras, por exemplo. Até hoje não usei, mas vejo que alguns passeadores utilizam suas próprias. Não vi necessidade de uma da empresa,

mas é algo que pode contribuir em termos de material de trabalho. São pontos que vamos percebendo e, vendo o mercado hoje, com tantos passeadores, identifico os mesmos erros que já cometi um dia. A camisa é um exemplo: meu primeiro uniforme tinha manga curta, marcava muito (de sol)! Passei para a blusa de manga longa, mas manchava as mãos, que também ficavam machucadas pela coleira. Aí adicionei as luvas para me proteger totalmente do sol – boa parte do trabalho é feita sob o sol. São pequenas coisas que aprendemos apenas com a prática.

Stênio: São os lados ruim e bom de se operar em um mercado novo: você precisa aprender muita coisa na marra, mas também gera um senso de inovação e referência para aspirantes ao segmento.

Marcia: Meu sonho de vida é montar uma creche para cachorros. Vi uma na *internet*, de São Paulo: tem vários brinquedos, um espaço amplo, em que eles têm total liberdade e fazem a festa. É isso que eu quero, e desse sonho surgiu a demanda das hospedagens, com a creche. Comprei alguns brinquedos de maior duração, petiscos... Os cachorros passam o dia todo aqui, e eu cobro pela diária. Não divulgo esse serviço, mas ofereço/executo conforme a demanda dos clientes. Inclusive, houve muito boca a boca da hospedagem, mas as pessoas me procuraram. O que mais gostam é virem conhecer e ver que há um espaço exclusivo para os cachorros, com quarto, sofás, camas... uma casa em que eles podem fazer o que querem.

Stênio: Às vezes, nem na casa do próprio dono há um espaço tão exclusivo assim.

Marcia: Sim, daí o cliente prefere deixar o cachorro aqui a levá-los para hotéis ou canis. Aliás, precisamos fazer um vídeo para mostrar isso. Vez ou outra envio alguns vídeos e fotos para os clientes conforme a demanda. Uma cliente do Sudoeste, por exemplo, comentou que sua cadela, Narzinho, está aprendendo a subir na cama da própria casa, já que pode fazer isso na creche.

Thiago: Isso se dá, na verdade, porque ela vê os outros cachorros subindo e só copia.

Marcia: Todos copiam.

Stênio: E ninguém repreende.

Thiago: A analogia que eu gosto de fazer para a empresa é a do parto humanizado. Quando você hospeda o cachorro em um hotel, ele até tem o espaço para correr, mas fica preso à noite. O mesmo para *pet shops*: após o banho, o bicho vai para alguma gaiola. Esse é o grande diferencial a meu ver: os clientes veem que os cachorros têm um espaço exclusivo, ficam soltos e dificilmente dão problema.

Stênio: Tínhamos comentado sobre o trato, que é diferente de *pet shops* e hotéis.

Marcia: Sim, até pensando na socialização. Eles aprendem a dividir espaço, vasilhas... saem daqui bem mais sociáveis.

Thiago: Tem outra contribuição. Todo mundo gosta de cachorro, é um animal apaixonante, tem esse poder de mexer com nossos sentimentos. Mas há um ponto determinante: ter cachorro, ser dono, é uma coisa. Mas tratar de fato é totalmente diferente, sobretudo quando não é seu. Muita gente deixa água e comida, tira umas fotos; mas não “cria” o animal. E é aí que entra um benefício da nossa empresa: vai além do cuidado, oferece um estilo de vida que muitas vezes o dono não daria. É ótimo para o cachorro, para o dono e para a empresa, já que se torna algo rentável. E no mercado de Brasília, até vemos outros passeadores; mas ninguém leva a profissão muito a sério, é enxergada como um “bico”.

Stênio: Então, é uma visão não apenas dos consumidores, mas também dos profissionais. É um estigma em torno da profissão que pode bloquear a expansão do seu negócio.

Thiago: Sim! Até encontramos pessoas para trabalhar com isso, mas costumam ser temporários (2 a 3 meses). E isso atrapalha a empresa, já que a Marcia não consegue dar conta de tudo sozinha.

Stênio: É um outro tipo de contribuição: mudar a concepção das pessoas em torno da profissão. Isso impacta em você enquanto profissional, nos donos e nos bichos. Passar a mensagem de que é uma profissão como qualquer outra, que deve ser levada a sério e exige confiança e compromisso. Só não é formal (ainda).

Thiago: Quando o cliente pensa no serviço, a primeira ideia é o passeio, mas relacionado somente às necessidades fisiológicas do cachorro. Uma saída simples.

Stênio: Realmente, tem a ver com o próprio DNA da marca de vocês. Mudar essa ideia de que é somente levar o cachorro para fazer xixi, por exemplo. Aliás, ele poderia até fazer em casa, em um jornal ou algo do tipo, nem precisaria sair de fato.

Thiago: É muito mais do que passeio, é um estilo de vida. Durante o passeio, o cachorro aprende a fazer suas necessidades no tempo e locais certos, socializa com outros cães e outras pessoas, tem seus sentidos estimulados, explora outros territórios... Mas as pessoas não veem desse modo.

Stênio: Às vezes ocorre de o cachorro nem fazer as necessidades, mas só correr, se movimentar, brincar um pouco.

Marcia: Tem uma pastor belga, a Minoá. Ela é muito ansiosa. E eu percebi que o passeio para ela é sobre correr, entrar no ritmo dela e ver que você está junto. Ela olha, late... São coisas que a gente repara, aprende a ler o cachorro. Eu não gosto de passeador que usa fone de ouvido, por exemplo. É necessário prestar atenção em tudo, e o retorno é perceptível. Não só os clientes demandam, mas os bichos também exigem um respeito e trato diferenciado. É por isso que bato de frente com a ideia de adestramento, por conta da personalização. Acho que cada cachorro pede um tipo de cuidado, um tipo de estímulo, é pessoal. Respeitar isso gera uma relação mais estreita com o animal. Eventualmente, o próprio dono não repara. As pessoas tendem a não priorizar o tratamento completo, não entendem o que o cachorro age de modo diferente em relação a outras pessoas. E isso faz com que o dono se dê conta da importância de que não é só “passear”, há muito mais coisas a se trabalhar. Em um desses trabalhos, tinha um poodle com deslocamento no quadril, percebi que sentia dores ao andar muito ou subir escadas. Daí adaptei o passeio, com locais mais planos e um ritmo mais leve. A dona percebeu a personalização, o cuidado.

Stênio: Isso tem a ver com a ideia de se apropriar daquilo que sua marca oferece, de um modo em que todo o cuidado e atenção da Marcia sejam transmitidos. Assim, o serviço que já é consistente ganha o adicional da personalização para cada cachorro em específico. Mantém-se a relação marca-pessoa em termos de credibilidade e confiança, trazendo para o nível de pessoa-pessoa no sentido de tato, com um toque mais humanizado.

Marcia: Sim, e os clientes percebem isso. E todos que estão comigo desde o começo seguem contratando meu trabalho. Eles comentam sobre o estado dos bichos, enviam fotos, vídeos... E eu sempre penso no cachorro, são a razão de tudo. E sobre a estigmatização, isso ocorre mais aqui em Brasília. Em São Paulo já é diferente: tem carteirinha, associação.

3. Há uma organização em termos de gestão, *marketing* etc.? Como funciona?

Marcia: O Thiago começou a trabalhar mais com a divulgação, até em torno dos canais. Também temos uma agenda de demandas, diária e semanal: passeios durante a semana e banhos no sábado. No domingo, os banhos dos cachorros que ficam aqui – o serviço já entra no pacote da creche, assim devolvo todo mundo limpo. A agenda inclui hospedagem, banho, lavanderia... todo um portfólio para serviços, com rotina e valores sistematizados por mim. Cuido da parte financeira em termos de organização, mas os pagamentos são feitos com a conta do Thiago quando em depósito bancário – a outra opção é dinheiro em espécie.

Stênio: Vocês se ajudam mutuamente, então. É comum pelo perfil da empresa, mas também é importante que haja essa segmentação por escopo de trabalho e especialização. Quem sabe daqui a alguns anos vocês não consigam uma equipe fixa?

4. Quais os valores e princípios da Passeio Com Seu Pet? (Pergunta retirada durante a entrevista, porém utilizada na seção do Estudo de Caso)

5. Você projeta um futuro para o seu negócio? Como esse futuro se materializa? Em qual horizonte de tempo: um ano, dois, cinco?

Marcia: Minha maior vontade é a creche.

Stênio: Em quanto tempo? Entendendo as limitações do negócio e as pessoais. Talvez dependa de uma equipe, um escritório...

Marcia: O que eu mais priorizo é o espaço, e o contrato da nossa casa encerra no próximo ano. Ao mesmo tempo em que sonho com a ideia da creche, gosto de como estão as coisas aqui hoje. Uma das coisas que aprendi tem a ver com áreas verdes: quando há grama, dificulta a higiene pessoal e limpeza do espaço. Aí pensei se valeria à pena um espaço maior, com um gramado... foi quando mudei minha ideia de creche e passei a priorizar a questão sanitária, que impacta diretamente meu negócio e sobretudo os animais, além da relação de confiança com os clientes. Hoje, penso em um local azulejado. A ideia de um espaço, como a creche, é nosso maior sonho.

Stênio: E antes disso? Comentamos sobre o adestramento, a consolidação e expansão do portfólio. Porque a creche é um sonho mais distante, exige no mínimo que a marca de vocês esteja posicionada no mercado como uma marca, e não a Marcia oferecendo os serviços. Meu trabalho é pautado por isso, uma marca que precisa ser reconhecida como tal. A ideia é trabalhar posicionamento e arquétipos – uma média de comportamentos e padrões de personalidade – para buscar um diferencial no mercado e gerar associações positivas para o consumidor.

Thiago: O mercado *pet* só tende a crescer. E a empresa está chegando a um patamar em que a Marcia, sozinha, não dá mais conta de tudo. Foi quando comecei a tomar algumas atribuições. Então, sobre as pretensões, e até pensando em questões pessoais, pensamos em um quadro de funcionários em que estejamos na gestão.

Stênio: Um cenário em que vocês estejam na parte administrativa, e a Marcia eventualmente participe dos serviços já que ama executá-los.

Celson: Treinar novos funcionários, levar alguém para os passeios. Treinamento é fundamental.

Stênio: É um horizonte necessário e factível. Independentemente do número, uma equipe de confiança a longo prazo. Isso é uma ameaça muito forte, dificulta criar o senso de trabalho em equipe. Tanto pelo estigma da profissão, como pelo fato de a paixão de vocês não ser uma paixão para outras pessoas.

Marcia: Sim, isso acaba queimando o nome da empresa. Acabamos deixando clientes na mão, perdemos outros por questões geográficas. Águas Claras, por exemplo, tem muitos cachorros. Mas não há tempo nem mão de obra disponível e de confiança para atendê-los. Hoje, nossos clientes são do Guará (I e II), Sudoeste, Asa Sul e Asa Norte. Nosso próximo ponto de expansão em mente é Águas Claras.

Stênio: É um paradoxo complexo: a visão de gestor em choque com um apaixonado pela causa que não consegue dar conta de tudo. Não é falta de vontade, só é estratégica e humanamente impossível.

Thiago: Sim. Por isso, o próximo passo da empresa é a contratação de funcionários. A empresa começou somente com a Marcia, mas vi que precisava absorver algumas atribuições. Vez ou outra, penso até em largar meu emprego atual.

Celson: Inclusive, a presença da Marcia é algo muito importante para a comunicação. A marca nasceu com essa característica, muito atrelada à ela. Não era tanto a Passeio, mas a Marcia executando o serviço de *dog walker*. E vocês fazem muitas outras coisas; só não tratam como processo, algo mais estratégico e formalizado.

Thiago: Sim. Aliás, hoje entendemos que, se eu tenho um viés mais estratégico, a Marcia segue com esse ímpeto dos serviços, está sempre em contato com os cachorros. É importante pensar nos treinamentos, nas vitórias; mas confinada em um escritório... isso não é dela.

Stênio: Realmente, aí a marca poderia acabar virando *Passeio Com A Marcia*.

Marcia: Também acho que não consigo mais trabalhar com pessoas. Como lido com bichos todo dia, me habituei a isso. Só lido com pessoas por serem o canal para os cachorros.

6. Seu negócio é rentável e gera receita para você? Ou ao menos se sustenta sozinho?

Marcia: Cobre tudo, até sobra. É um trabalho rentável, paga os custos, gera lucros e oferece uma poupança pessoal. O problema maior são os pagamentos, porque não tenho jeito para cobrar.

Thiago: O problema principal é que o pacote é pago depois de executado. Se, por qualquer motivo, o pagamento não puder ser feito, não há como voltar atrás. No máximo, encerramos possíveis serviços posteriores. No entanto, a inadimplência é rara.

Stênio: Qual a média de clientes?

Thiago: Alguns têm mais de um cachorro, mas fica em torno de 20 pessoas e 50 cães.

Stênio: Um número bem desafiador considerando que são apenas vocês dois atendendo.

Thiago: Uma pergunta para que possamos nos posicionar. A empresa nasceu como *dog walker*, é o carro-chefe. Com o tempo, fomos agregando outros serviços por conta das necessidades dos

clientes. A hospedagem, por exemplo, que nasceu com um “você pode ficar com meus cachorros enquanto eu viajo?”. O banho e a lavanderia tiveram processos parecidos, são serviços que surgiram por demanda da clientela. O próprio passeio, aliás: minha primeira cliente foi minha mãe. Diante disso, outro ponto que surgiu é o adestramento. Aí fica a pergunta: para uma empresa de pequeno porte, você vê com bons olhos agregar mais quatro polos além do passeio? É bom para o mercado e para a empresa? Ou seguimos com nosso escopo e nos especializando no que já executamos?

Stênio: Quando vocês fazem o apanhado contábil dos serviços, quanto representa o passeio?

Thiago: Em torno de 30%.

Stênio: Pensando em um gráfico de pizza, quais seriam os componentes?

Thiago: Passeio, banho, hospedagem e lavanderia. Talvez o adestramento.

Stênio: Vocês já executam o adestramento? Ele já gera receita?

Thiago: Ainda não.

Stênio: Então o adestramento não entra.

Thiago: Nesse caso, dentre os quatro serviços, o mais rentável hoje em dia é a hospedagem. Da renda total, corresponde a aproximadamente 50%.

Stênio: Ela é maior que o próprio passeio?

Celson: Até porque o passeio é por hora, e a hospedagem é por diária.

Marcia: É tudo maior: o valor, a responsabilidade.

Stênio: Então, vocês acham que são uma empresa só de passeio ou hospedagem, talvez lavanderia? De passeio, já foram; iniciaram desse modo.

Marcia: Não, somos uma empresa multisserviços.

Stênio: Está aí a resposta. Vocês a tem conceitual e numericamente. Uma empresa multi.

Thiago: Eu fiz essa pergunta porque percebi um crescimento da marca e do ramo. Principalmente quando iniciamos o trabalho com as redes sociais. E no mundo *pet*, uma coisa leva à outra. Surgiram até propostas de parcerias, de rações e brinquedos a perfumes para cachorro. No entanto, como nosso horizonte ainda era estreito naquela época, não fazia muito sentido por conta da demanda. Mas o negócio foi crescendo, o trabalho vem sendo reconhecido. Quando entrei na empresa, a marca não tinha Instagram. Insisti, iniciamos e viemos crescendo aos poucos. Teve uma semana em que ganhamos 200 seguidores em um dia, foi um choque. Hoje, são mais de 1800. Do Guará para Brasília, sempre pensando no mercado ideal. Buscamos boas referências do setor, como a Veterinária São Francisco. Deixamos cartões de visita, divulgando o negócio sempre que possível.

Stênio: *Marketing* é isso. Pensando no futuro de vocês, um profissional de comunicação poderia auxiliar bastante a curto prazo. Além da equipe de funcionários, e vocês cuidando da parte de gestão. Em um horizonte de cinco anos no máximo, seria um bom e necessário quadro. Uma base de trabalho consistente.

APÊNDICE B — Termo de participação para entrevistas**TERMO DE CONFIDENCIALIDADE
PARA TRABALHO ACADÊMICO**

Eu, _____, na condição de cliente da Passeio Com Seu Pet, declaro por meio deste a minha total concordância e autorização para uso de voz e informações captadas em áudio, referentes à entrevista em profundidade conduzida por Stênio Nunes Cardoso Júnior, portador do CPF 702.938.681-74, como componente metodológico do seu Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado na Universidade de Brasília (UnB), no dia 21 de maio de 2021.

OBSERVAÇÕES

- o O(a) entrevistado(a) tem plena ciência da abordagem enquanto processo metodológico, de modo que toda e qualquer informação resultante da entrevista será confidencial e utilizada exclusivamente para fins acadêmicos.
- o O entrevistador assegura a confidencialidade da fonte e toda informação proveniente desta, além de seu uso e eventual divulgação para fins exclusivamente acadêmicos.

Brasília, de _____ de 2020

ASSINATURA DO(A) ENTREVISTADO(A)

ASSINATURA DO ENTREVISTADOR

APÊNDICE C — Entrevista 2.1, com Carol

1. O mercado *pet* em Brasília, assim como em todo o Brasil, está em pleno crescimento. Como você avalia a qualidade, acessibilidade e variedade dos produtos e serviços oferecidos aqui na capital? Quais as suas referências no segmento?

Carol: Marcas em termos de ração, por exemplo?

Stênio: Tudo. Qualquer marca *pet*.

Carol: Bom, eu gosto muito da ração da Premier. De todas que usei, foi a que mais se destacou: em termos de digestão, das próprias fezes, urina... tudo! Realmente a Premier, para mim, é a melhor. Em termos de estabelecimentos, não conheço muitos. E quando gosto de um, fidelizo. Achei uma clínica veterinária em Vicente Pires que é sensacional, é a melhor; foi onde fiz a cirurgia da Amora. O nome é Dogato. A dona tem inúmeros bulldogs franceses — raça da Amora — e conhece bem o perfil da raça, sabe como cuidar. E tem a Marcia, que nunca mais larguei desde que conheci...

Stênio: Super fidelizada, né?

Carol: Super, ultra, mega! Tanto que a Amora fica mais lá do que aqui em casa.

Stênio: Sim! Marcia comentou que você é uma cliente que está sempre ali; toda semana, todo mês. Como você mesma disse, a Amora costuma ficar mais com a Marcia que com você.

Carol: Sim, eu confio muito. Você vê a paixão dela pelo animal em si. Ela me envia os vídeos e fotos. A Amora é mais bem tratada lá do que na minha própria casa. Ela tem pijama, a cama dela. Quando não há outros cachorros no hotel, fica no quarto com a Marcia. Eu só consigo pensar: “Meu deus! Essa Amora tá muito mimada!”

2. Em relação ao serviço de passeio em si, as opiniões são variadas. Para você, qual a importância da atividade e do profissional que a exerce (o *dog walker*)?

Carol: Acho que foi uma sacada muito bacana quando surgiu aqui, porque não tinha muito no Brasil — a gente via em filmes, por exemplo. E com toda a minha correria, o fato de eu trabalhar fora o dia todo... às vezes acordo em cima da hora e não tenho tempo de passear com os cachorros. Querendo ou não, é um compromisso ter um bicho dentro de casa e, para ele, passear é essencial já que pode se exercitar e espairecer um pouco. É algo importante. Pena que algumas pessoas acabam banalizando o serviço, não dão valor ou fazem de qualquer jeito.

3. A Passeio Com Seu Pet nasceu no início de 2013. De que maneira e em que momento iniciou sua relação com a marca?

Carol: Foi no final de 2018, por volta de novembro, quando me separei e passei a trabalhar com a Luciana, irmã da Marcia. E ela sempre deixava os *pets* dela com a Marcia. Nessa confusão de divórcio e transporte dos cachorros, além das minhas viagens a trabalho, eu e meu ex-marido tínhamos uma “escala” para cuidar dos nossos filhos e cachorros. Aí a Luciana me incentivou a falar com a Marcia, e eu entrei em contato. Desde então, a Marcia é minha salvadora, meu anjo da guarda.

Stênio: Então, foi por indicação da Luciana?

Carol: Sim! Ela me mostrou os serviços e o Instagram da marca, além de me passar o contato. Aí quando eu vi a paixão dela por cachorro, foi o suficiente.

Stênio: Sem a indicação, você já conhecia ou teria conhecido os trabalhos da marca? Ou já tinha ao menos ouvido falar na profissão de passeador?

Carol: Não conhecia os trabalhos e já tinha ouvido falar sobre a profissão, mas não sabia da marca em si.

4. Por quais razões você escolheu e segue leal à marca?

Carol: Primeiro, para a Amora não ficar sozinha em casa, já que trabalho o dia todo fora. Eu gasto muito mais com ela que com meu próprio filho. Mas sei que lá ela estará segura, com os banhos e vacinas, vermífugos... Não preciso me preocupar com nada.

Stênio: É um pacote completo de cuidados, né?

Carol: Sim! A Marcia é bem proativa. Quando você vai pedir algo, ela já fez e muito bem feito. É uma das razões de fidelização com certeza. E eu volto a bater na tecla do amor ao bicho. Acho que quando fazemos o que amamos, não tem mistério. Sai bem feito.

Stênio: E seu cliente sente isso também.

Carol: Exatamente. Você vê a alegria da Amora quando está lá. É outro nível. Quando você vê isso, não tem como: igual a uma criança quando gosta da pessoa... é puro. Não tem como não fidelizar. É um dinheiro muito bem gasto, valorizado.

5. A Passeio se encontra em processo de expansão do seu portfólio. Quais produtos e serviços oferecidos você já conhece?

Carol: O passeio e as diárias (hotel e creche). Não sei nem se tem outros.

Stênio: Sim! Há outros.

6. A quais desses seu *pet* tem acesso e com qual frequência?

Carol: Os que a Amora usa? Acho que todos! Inclusive o que eu não conheço, porque ela praticamente mora lá!

Stênio: Quando você menos espera, aparece um novo! A Marcia é muito dedicada, faz itens à mão, kits personalizados. A cada conversa que tenho com ela, me passa algo novo e absorve a demanda. A marca dela começou desse modo, sempre atendendo as necessidades do cliente.

Carol: É desse jeito! Há alguns, ela comprou um brinquedinho novo para a Amora e me enviou o vídeo. A Amora ficou doida!

Stênio: Só para arrematar, então: a quais desses serviços você tem certeza de que a Amora tem acesso?

Carol: Banho, passeio e hotel.

Stênio: E com qual frequência?

Carol: Todos os dias?! O banho é semanal, mas os passeios e o hotel são todos os dias.

7. Como você avalia a comunicação da marca? Canais disponíveis, conteúdos veiculados, divulgação de serviços etc.

Carol: Minha avaliação pode ser um pouco diferente dos outros clientes, porque a Amora mora lá. Então, minha comunicação com a Marcia ocorre basicamente por WhatsApp; não vejo muito o Instagram. Pelo WhatsApp, é rápido, quase imediato: se eu envio uma pergunta ou peço alguma foto, não leva mais de cinco minutos para que eu tenha alguma resposta. E com relação aos serviços, tenho acesso a um relatório mensal do que foi feito. A comunicação é extremamente limpa, rápida... bem direta e transparente.

Stênio: Só um ponto sobre a divulgação de serviços: como você a enxerga especificamente? Levando em conta que conheceu a marca a partir da Luciana.

Carol: Acho que pode ser um pouco mais forte. Confesso que não vejo muito. Na verdade, ocorre muito o boca a boca. Mesmo não tendo muito essa divulgação “de marketing”, tem o boca a boca. Em um dia desses, vieram me perguntar onde eu deixava a Amora. A gente acaba indicando e, quando me perguntam, só indico lá. Acho até que é mais eficiente que ficar fazendo propaganda de fato.

Stênio: Marcas como a da Marcia, mais nichadas, costumam se adequar a esse formato boca a boca. A base fiel de clientes facilita o processo.

8. Em relação ao nome “Passeio Com Seu Pet”: quais significados, histórias, memórias e demais associações ele simboliza para você?

Carol: Vem logo a alegria da Amora à cabeça. Aquela cena da minha pretinha pulando em cima da Marcia, fazendo a maior zona. É sinônimo de confiança, alegria, segurança...

9. É comum as marcas possuírem uma “cara”, alguém que vista a camisa e seja uma figura emblemática. Nesse sentido, o quanto representa a figura da Marcia na sua confiabilidade em relação à empresa?

Carol: 100% de confiança. Você vê pelo amor que ela demonstra, é natural, não é forçado. De vez em quando, ela envia fotos de bichinhos resgatados. Ela dá banho, vacina, faz tudo! E a gente sabe que é caro, não é fácil manter. Por isso vemos muita gente que abandona, porque achava que era mais fácil do que cuidar de uma criança. E não é: a criança, após uma certa idade, começa a ficar independente, pode ser deixada na casa da avó, por exemplo. Cachorro não tem isso: precisa de alguém para por a ração, nem todo mundo aceita em casa, não tem plano de saúde...

Stênio: Será que não tem? Vou até pesquisar isso!

Carol: Hoje em dia, tem muita gente trocando o filho humano por um filho cachorro.

10. Supondo que a Marcia não pudesse mais trabalhar para a Passeio, como ficaria a relação entre você e a marca?

Carol: Não fica. Trago a Amora de volta. Mesmo que a Marcia arranje alguém de confiança. É mais provável que eu a contratasse diretamente. A Amora é muito enérgica, dá trabalho. Precisa de uma atenção especial e muita paciência. A Marcia realmente ama o que faz, é dedicada, uma profissional equilibrada que releva e resolve muitos problemas com os quais eu mesma ficaria doida. Se mudar, então, acabou. Sem a Marcia, não tem como. Acho que até a Amora não aceitaria muito a ideia.

11. Clientes leais como você costumam defender as marcas que os deixam satisfeitos e, eventualmente, ajudam até mesmo na sua divulgação (para familiares, amigos, em grupos de WhatsApp etc.). A Passeio é uma marca que você indicaria? Por quê?

Carol: Indico de olhos fechados. Pelo amor, pelo cuidado, pelo carinho... pela confiança e segurança que a Marcia proporciona. Nem digo a marca, mas a Marcia mesmo.

Stênio: Isso é algo que venho trabalhando como ponto focal. São coisas que andam muito juntas, mas são diferentes: existe a Passeio enquanto marca, e a Marcia por trás de tudo. Embora a Marcia seja quase tudo, a Passeio está em um patamar em que as coisas podem mudar: a marca está em pleno crescimento. Então, a Marcia precisa de um braço a mais, alguém de confiança, treinado... que absorva essa cultura dela e da marca — de cuidado, carinho, paciência, tranquilidade etc. É um desafio tanto acadêmico como pragmático: fortalecer essa essência e viabilizar uma eventual contratação e vislumbrar um quadro de funcionários. Um universo que vocês, clientes fiéis, já conhecem. Mas que precisa ser muito bem estabelecido e comunicado para atingir corretamente o público externo — tanto novos clientes como profissionais em potencial.

Carol: Sim, é importante definir os valores primordiais da Passeio Com Seu Pet. Até para contextualizar isso em um possível grupo de trabalho.

12. Clientes leais também têm o direito de sugerir aperfeiçoamentos às marcas, já que constituem a base delas. Em função disso, em que aspectos você gostaria de ver uma melhoria e do que sente falta na Passeio?

Carol: Não tenho nada a reclamar, mas algo que seria um plus é a ideia do transporte dos bichinhos. Levá-los e trazê-los em casa, algo como um táxi *dog*. Diversas vezes, não pude levar ou buscar a Amora por estar ocupada ou mesmo cansada.

Stênio: Uma necessidade até urgente. E poderia ser um incentivo para o quadro de funcionários: ter alguém somente para essa demanda que talvez seja de outros clientes também.

Carol: Seria um serviço sensacional. É a única coisa que sinto falta. Se ela conseguir implementar mais esse braço, será ótimo. É quase como um transporte escolar, só que para cachorro. Receberíamos nosso animal limpinho, cheiroso, em segurança.

13. Assim como as marcas, os cachorros têm personalidades diferentes que se refletem em raças diversas. Se pudesse definir a Passeio em uma raça canina, qual seria e por quais motivos?

Carol: Acho que a raça da Passeio poderia ser um Labrador. É um ser extremamente adaptável: mesmo sendo agitado no geral, também pode ficar mais tranquilo se bem treinado. Atua como cão-guia, por exemplo. É meio híbrido: aprende e se adapta com facilidade. A própria Marcia fez uma série de adaptações para dar conta da carência e energia da Amora.

Stênio: Só uma pergunta que me veio literalmente agora: você notou alguma mudança nos seus cachorros desde que adotou a Passeio?

Carol: Estão mais felizes e mais tranquilos, mais comportados. Além do fato de a Amora ter engordado — porque come a ração de todos os outros se tiver chance. Tem um impacto positivo.

Stênio: Maravilha! Bom ouvir esse *feedback*. Ficamos com o labrador, então?

Carol: Ficamos. Pela capacidade de adaptação.

APÊNDICE D — Entrevista 2.2, com Valéria

1. O mercado *pet* em Brasília, assim como em todo o Brasil, está em pleno crescimento. Como você avalia a qualidade, acessibilidade e variedade dos produtos e serviços oferecidos aqui na capital? Quais as suas referências no segmento?

Valéria: Acho a acessibilidade excelente, quanto aos materiais e tudo de que meus cachorros precisam. É tudo muito bom, mas muito caro! Se eu for comprar uma caminha ou um tapete higiênico, por exemplo... acho tudo muito caro aqui em Brasília. E não compro pela *internet*, porque gosto de ver (pessoalmente) o produto. Tenho preferência pela Cobasi, mas o ramo *pet* vem crescendo muito. Estou satisfeita.

2. Em relação ao serviço de passeio em si, as opiniões são variadas. Para você, qual a importância da atividade e do profissional que a exerce (o *dog walker*)?

Valéria: Tenho quatro Beagles. Optei pela *dog walker* devido à minha idade e à quantidade de cachorros, já que não dou mais conta de passear com eles. Se pudesse, eu mesma sairia como sempre fiz em toda a minha vida. Como agora não é mais possível, acho importantíssimo o trabalho do *dog walker*, desde que seja uma pessoa de confiança. Isso é fundamental.

3. A Passeio Com Seu Pet nasceu no início de 2013. De que maneira e em que momento iniciou sua relação com a marca?

Valéria: Essa você pode perguntar à Marcia, minha memória não é boa. Não sei se vi no Facebook ou se foi indicação... não sei responder. Mas acho que estou com a marca desde o início. Aliás, dois falecidos cachorros meus também faziam os passeios com ela.

4. Por quais razões você escolheu e segue leal à marca?

Valéria: Pelo carinho que a Marcia tem com meus cachorros. E pela confiança.

5. A Passeio se encontra em processo de expansão do seu portfólio. Quais produtos e serviços oferecidos você já conhece?

Valéria: A Marcia realiza um trabalho ótimo: dá banho, busca e devolve meus cachorros, além de levá-los para passear. Hoje em dia, utilizo os serviços de outro hotel *pet*, de uma amiga minha. Mas quando eu viajava, a Marcia ficava com eles.

6. A quais desses seu *pet* tem acesso e com qual frequência?

Valéria: A Marcia passeia com meus Beagles de terça à quinta-feira, e dá banho ao menos uma vez por mês nos quatro cachorros — às vezes, até duas vezes.

7. Como você avalia a comunicação da marca? Canais disponíveis, conteúdos veiculados, divulgação de serviços etc..

Valéria: Acho que deveria haver mais propaganda dos serviços. Sei que tem pelo Facebook, e não sei a respeito dos outros canais. Deveria haver mais.

8. Em relação ao nome “Passeio Com Seu Pet”: quais significados, histórias, memórias e demais associações ele simboliza para você?

Valéria: Essa marca, aliás, não a marca... vejo mais a Marcia. Ela simboliza muitas lembranças para mim. Simboliza alegria, amizade, confiança, respeito, responsabilidade — nunca “furou” comigo. Lembranças alegres e felizes. Lembra minhas duas cadelas que já morreram, Mel e Nina, com as quais ela passeava. A Flor, outra dos meus *pets*, teve um aborto enquanto estava com a Marcia. São lembranças que me deixam segura, por saber que meus animais sempre estão nas mãos de bons profissionais.

9. É comum as marcas possuírem uma “cara”, alguém que vista a camisa e seja uma figura emblemática. Nesse sentido, o quanto representa a figura da Marcia na sua confiabilidade em relação à empresa?

Valéria: Eu mesma visto a camisa! E quanto à figura da Marcia, tenho total confiança.

10. Supondo que a Marcia não pudesse mais trabalhar para a Passeio, como ficaria a relação entre você e a marca?

Valéria: Sem a Marcia, eu fico desesperada!

11. Clientes leais como você costumam defender as marcas que os deixam satisfeitos e, eventualmente, ajudam até mesmo na sua divulgação (para familiares, amigos, em grupos de WhatsApp etc.). A Passeio é uma marca que você indicaria? Por quê?

Valéria: Lógico! Já indiquei e indicaria com toda a tranquilidade. Pelas razões que já falei: ela gosta de animais, preocupa-se com eles e os defende, além de ser responsável e confiável.

12. Clientes leais também têm o direito de sugerir aperfeiçoamentos às marcas, já que constituem a base delas. Em função disso, em que aspectos você gostaria de ver uma melhoria e do que sente falta na Passeio?

Valéria: O que eu poderia sugerir é que houvesse brincadeiras, não apenas o passeio em si. Jogar bolinha, esse tipo de coisa... Algo que torne o passeio ainda mais alegre.

13. Assim como as marcas, os cachorros têm personalidades diferentes que se refletem em raças diversas. Se pudesse definir a Passeio em uma raça canina, qual seria e por quais motivos?

Valéria: Eu definiria como um Beagle! Um cachorro alegre, independente, carinhoso! Acho que tem tudo a ver com a Passeio. Para mim, o cachorro mais lindo, interessante e participativo do mundo.

APÊNDICE E — Entrevista 2.3, com Elisete

1. O mercado *pet* em Brasília, assim como em todo o Brasil, está em pleno crescimento. Como você avalia a qualidade, acessibilidade e variedade dos produtos e serviços oferecidos aqui na capital? Quais as suas referências no segmento?

Elisete: O mercado tem crescido bastante. E isso é bom, mostra o amor ao animal. Eles precisam disso e de tratamento, assim como o ser humano. No entanto, levando em conta que todo fabricante tem seus interesses financeiros, acho um mercado muito caro. Preços altos, como os de medicamentos e consultas. Uma vez, tive de pagar uma cirurgia do antigo cachorro do meu filho e precisei parcelar o pagamento em doze vezes! São muitas despesas, parece-me um pouco abusivo. Deveria ser mais acessível.

2. Em relação ao serviço de passeio em si, as opiniões são variadas. Para você, qual a importância da atividade e do profissional que a exerce (o *dog walker*)?

Elisete: Os passeios são fundamentais, pois evitam a tristeza do confinamento. Como não tenho tempo ou mesmo força nos braços devido à idade, não aguento o animal puxando. Até acho legal a saída, mas me cansa. Aí contratei a Marcia, que ama os animais e é uma pessoa de muita simplicidade. É um trabalho que exige amor e dedicação, não apenas interesse financeiro. Acho horrível, por exemplo, quando os donos saem com seus animais e não levam uma sacolinha. O profissional também precisa ser uma boa referência nesse sentido.

3. A Passeio Com Seu Pet nasceu no início de 2013. De que maneira e em que momento iniciou sua relação com a marca?

Elisete: Minha filha, Juliana, conheceu a Marcia por acaso, quando ela estava passeando com alguns cachorros aqui perto de casa. Fizeram amizade, e nós a contratamos em 2013. Vez ou outra, Juliana ia passear junto à Marcia, tiravam fotos lindas. Minha filha foi à casa dela e viu o espaço: uma casa de fundos que parece uma casa própria para os cachorros. A Márcia está só começando, não tem uma loja *pet* ainda... não vende remédios, não tem produtos. Mas admiro o esforço dela, sei que terá uma *pet* grande um dia. Possui o dom com os bichinhos.

4. Por quais razões você escolheu e segue leal à marca?

Elisete: Descobrimos que a Marcia estudou Veterinária durante um tempo; tem sua técnica e, sobretudo, amor aos animais. É um grande exemplo de profissional.

5. A Passeio se encontra em processo de expansão do seu portfólio. Quais produtos e serviços oferecidos você já conhece?

Elisete: Se você está se referindo à marca (Marcia), seus serviços... conheço o passeio, o banho e a hospedagem. O *pet* dela está começando, ainda tem muito a melhorar. Mas tem sido bom.

6. A quais desses seu *pet* tem acesso e com qual frequência?

Elisete: Não uso os produtos, mas a Marcia passeia com os meus cães duas vezes por semana e dá banho neles uma vez no mês. Como a Passeio ainda não é uma *pet shop* completa, compro produtos em lojas maiores quando algum dos cachorros adocece. Também conheço um veterinário excelente aqui no Guará, um dos que mais confio.

7. Como você avalia a comunicação da marca? Canais disponíveis, conteúdos veiculados, divulgação de serviços etc.

Elisete: A comunicação é boa, temos amizade com ela. Não é uma pessoa estranha, é nossa amiga, principalmente da minha filha. Gosto da simplicidade desde o início, por ter estudado Veterinária... ela se importa, faz o papel de um empregado que contratamos para caminhar. Tem conhecimento e ama os animais.

8. Em relação ao nome “Passeio Com Seu Pet”: quais significados, histórias, memórias e demais associações ele simboliza para você?

Elisete: Eles começaram a fazer parte da nossa história desde que construímos nossa casa, participam em todos os momentos. São como um parente, uma criança que adotamos.

9. É comum as marcas possuírem uma “cara”, alguém que vista a camisa e seja uma figura emblemática. Nesse sentido, o quanto representa a figura da Marcia na sua confiabilidade em relação à empresa?

Elisete: Representa o amor que ela tem pelos animais. Cuida muito bem deles e é uma profissional que preza pela higiene. Tenho confiança. Ela só precisa ampliar o negócio, que ainda está no início.

10. Supondo que a Marcia não pudesse mais trabalhar para a Passeio, como ficaria a relação entre você e a marca?

Elisete: Sentiria muito, mas é compreensível. Todo mundo busca fazer seu negócio crescer, acaba pondo empregados e outras pessoas. Acho que ela os treinaria bem, então eu continuaria confiando.

11. Clientes leais como você costumam defender as marcas que os deixam satisfeitos e, eventualmente, ajudam até mesmo na sua divulgação (para familiares, amigos, em grupos de WhatsApp etc.). A Passeio é uma marca que você indicaria? Por quê?

Elisete: Indicaria ela, sim! É de confiança.

12. Clientes leais também têm o direito de sugerir aperfeiçoamentos às marcas, já que constituem a base delas. Em função disso, em que aspectos você gostaria de ver uma melhoria e do que sente falta na Passeio?

Elisete: Mais cuidados com os gramados, evitar ficar brincando neles. E não passear quando o clima estiver muito quente, Brasília anda com o tempo muito seco. Gostaria que ela adaptasse a rotina aos horários que pedimos.

13. Assim como as marcas, os cachorros têm personalidades diferentes que se refletem em raças diversas. Se pudesse definir a Passeio em uma raça canina, qual seria e por quais motivos?

Elisete: Não sei os nomes de todas as raças, não entendo muito para dizer com qual comparar. Acho que seria uma raça amorosa com os filhotes, pela alegria dos cachorros quando ela chega. É uma sintonia linda, faz a gente ter muita confiança. Acho que seria uma cadela cuidadosa e forte, até pela força que a Marcia tem para carregar meu Labrador.

APÊNDICE F — Entrevista 2.4, com Marilea

1. O mercado *pet* em Brasília, assim como em todo o Brasil, está em pleno crescimento. Como você avalia a qualidade, acessibilidade e variedade dos produtos e serviços oferecidos aqui na capital? Quais as suas referências no segmento?

Marilea: Acho a qualidade e diversidade boas. Costumo comprar produtos em apenas dois locais no Guará, que fazem a entrega em minha casa. Sempre encontro tudo o que preciso.

2. Em relação ao serviço de passeio em si, as opiniões são variadas. Para você, qual a importância da atividade e do profissional que a exerce (o *dog walker*)?

Marilea: O passeio com os *pets* é essencial, porque ajuda no desenvolvimento motor e mental deles. Além disso, acredito que o relacionamento social melhora muito. O meu cachorro, por exemplo, fica super estressado quando chove e não podemos sair. Daí temos que brincar muito mais com ele, e nossa atenção deve ser redobrada para atendê-lo. Levando isso em consideração, digo que os profissionais *dog walkers* são maravilhosos e cumprem um papel especial na vida dos *pets*. Reconheço isso mesmo que não use tal serviço — meus filhos e eu revezamos nas saídas para passear com meu cachorrinho.

3. A Passeio Com Seu Pet nasceu no início de 2013. De que maneira e em que momento iniciou sua relação com a marca?

Marilea: Recebi a indicação dos serviços da Passeio em 2018, de uma vizinha do meu prédio. Conheci a Marcia, que é maravilhosa! Ela busca meu cachorro aos fins de semana para banho, e também o recebe para hospedagem em nossas férias — ele sabe até quando a Marcia está no prédio, fica todo agitado em casa para poder vê-la logo. Tenho total confiança e gratidão pelos serviços da Passeio.

4. Por quais razões você escolheu e segue leal à marca?

Marilea: Escolhi por indicação e sigo leal, porque só tenho elogios e gratidão por eles. São muito competentes e atenciosos com os animais. Dá para ver o carinho e amor no acolhimento dos bichinhos.

5. A Passeio se encontra em processo de expansão do seu portfólio. Quais produtos e serviços oferecidos você já conhece?

Marilea: Conheço o banho e a hospedagem, mas já vi o serviço de *dog walker* com animais de vizinhos.

6. A quais desses seu *pet* tem acesso e com qual frequência?

Marilea: Banhos aos fins de semana e hospedagem nas férias — uma vez por ano.

7. Como você avalia a comunicação da marca? Canais disponíveis, conteúdos veiculados, divulgação de serviços etc..

Marilea: Utilizo o WhatsApp para me comunicar com eles e vejo algumas coisas nas redes sociais, como o Facebook.

8. Em relação ao nome “Passeio Com Seu Pet”: quais significados, histórias, memórias e demais associações ele simboliza para você?

Marilea: Esse nome simboliza confiança, carinho e amor para mim e meu *doguinho*. Como já lhe disse, só há elogios aos profissionais.

9. É comum as marcas possuírem uma “cara”, alguém que vista a camisa e seja uma figura emblemática. Nesse sentido, o quanto representa a figura da Marcia na sua confiabilidade em relação à empresa?

Marilea: Marcia representa sem dúvida a marca: pessoa de alto astral, carismática e carinhosa! Transmite confiança, o próprio animal reage de forma positiva à presença dela. Meu *doguinho* a ama muito, e é visível o carinho que ela tem com ele. Isso não tem preço.

10. Supondo que a Marcia não pudesse mais trabalhar para a Passeio, como ficaria a relação entre você e a marca?

Marilea: Eu ficaria muito triste e acho que o Brad (meu cachorro) também. No entanto, faria ao menos um teste, tendo em vista a boa experiência que tenho.

11. Clientes leais como você costumam defender as marcas que os deixam satisfeitos e, eventualmente, ajudam até mesmo na sua divulgação (para familiares, amigos, em grupos de WhatsApp etc.). A Passeio é uma marca que você indicaria? Por quê?

Marilea: Sem dúvida, indicaria. Porque sei que é uma empresa séria e competente. Nós, donos de *pets*, buscamos qualidade, pontualidade, bons preços e carinho com os animais. Isso tudo a Passeio tem!

12. Clientes leais também têm o direito de sugerir aperfeiçoamentos às marcas, já que constituem a base delas. Em função disso, em que aspectos você gostaria de ver uma melhoria e do que sente falta na Passeio?

Marilea: Sinceramente, não percebo falhas nos serviços. Minha sugestão ou desejo é que a Marcia consiga expandir sua empresa e tenha um espaço bem legal para isso, pois vejo que seu sucesso só aumentará.

13. Assim como as marcas, os cachorros têm personalidades diferentes que se refletem em raças diversas. Se pudesse definir a Passeio em uma raça canina, qual seria e por quais motivos?

Marilea: Meu cachorro é um Lhasa, e eu o amo. Então, vou sugerir essa raça; pois são carinhosos, lindos, companheiros e leais.

APÊNDICE G — Entrevista 2.5, com Juliana

1. O mercado *pet* em Brasília, assim como em todo o Brasil, está em pleno crescimento. Como você avalia a qualidade, acessibilidade e variedade dos produtos e serviços oferecidos aqui na capital? Quais as suas referências no segmento?

Juliana: A Petz. Mas é um pouco complicado, porque a Marcia é como uma irmã para mim — somos amigas desde a faculdade. Então é ela quem desenvolve quase tudo nesse sentido: se preciso de uma orientação sobre veterinária, por exemplo, ela me encaminha. Por conta disso, minha referência é pequena: sou consumidora apenas da loja Petz, não levo minha cachorra a outros lugares. No máximo, vou à *pet shop* perto da minha casa quando não consigo ir de encontro à Marcia. Quanto ao mercado, acho que temos bastante oferta, mas com preços muito altos pelo que é oferecido. Como é um segmento em expansão de fato, e as pessoas tratam os cachorros como seus próprios filhos, acaba havendo um abuso nos preços dos produtos. Para serviços, acho o preço justo, com uma boa oferta também.

2. Em relação ao serviço de passeio em si, as opiniões são variadas. Para você, qual a importância da atividade e do profissional que a exerce (o *dog walker*)?

Juliana: É uma facilidade que vem para quem trabalha muito o dia inteiro e não tem tempo suficiente para estar passeando com seu cachorro. Não é só uma questão de passear, é sobre a saúde dos *pets*. Acho uma profissão incrível! Tanto que, lá fora, é muito bem vista; aqui, não temos muitos profissionais ainda. No Brasil, as pessoas eventualmente chegam a pensar que quem passeia profissionalmente com cachorro é um lunático. Nem todo mundo acredita quando digo que minha amiga (Marcia) largou tudo para cuidar de cachorro e se mantém com isso — paga as contas, viaja todo ano etc..

3. A Passeio Com Seu Pet nasceu no início de 2013. De que maneira e em que momento iniciou sua relação com a marca?

Juliana: Desde a criação: quando ela foi lançar os passeios, estava trabalhando comigo na área política. A identidade visual, por exemplo, foi feita por um *designer* que eu indiquei na época. Acompanho a evolução da Passeio desde o início, mas a atividade em si (o passeio), só comecei a contratar em 2018 — e não parei mais. Levou cinco anos para ela começar a passear com os meus cachorros, mesmo eu sabendo que ela executava por sempre ter acompanhado o processo. Além de tudo, acho que o diferencial da Marcia é de fato a questão do amor pelos cachorros. Mesmo que você não seja dela, há uma predisposição dela a ir até a sua casa para dar ao menos uma olhada nos *pets*.

4. Por quais razões você escolheu e segue leal à marca?

Juliana: Cuidado, amor... a Marcia trata os animais como se fossem filhos dela. Eu deixo a minha cachorrinha lá todo dia, na creche. Quando saio muito tarde do trabalho, ela até dorme lá. É toda uma questão de dedicação, atenção, preparo... ela é altamente preparada! Entende muito os sinais caninos, por já ter estudado um pouco de Veterinária.

Stênio: E busca se aprimorar sempre, né? Pelo que ela me passou, vai às consultas por conta própria, lê, pesquisa... está frequentemente correndo atrás de informação.

Juliana: Tudo! Ela faz tudo com amor. Acho que o que fideliza é justamente esse preparo e toda a dedicação.

5. A Passeio se encontra em processo de expansão do seu portfólio. Quais produtos e serviços oferecidos você já conhece?

Juliana: Passeio, hospedagem e banho. Tem mais?

Stênio: Tem!

6. A quais desses seu *pet* tem acesso e com qual frequência?

Juliana: Aos três, toda semana. Gosto muito da questão da hospedagem, ela dorme lá pelo menos uma vez na semana, e a Marcia sempre envia fotos e vídeos. O banho é semanal e bem dado, não é daqueles que o animal volta a ter cheiro “de cachorro” dois dias depois. Ah, também tem a creche, que utilizo todos os dias por conta do trabalho.

7. Como você avalia a comunicação da marca? Canais disponíveis, conteúdos veiculados, divulgação de serviços etc.

Juliana: Falta divulgação, até já comentei que ela poderia dar uma incrementada nisso. Acho que ela divulga pouco os serviços, mas sei que também é por medo de não conseguir atender à demanda. A questão do Instagram, acho legal: ela posta quase diariamente fotos de cachorros — muito bem tiradas — e vários *stories* com curiosidades. Só peca mesmo na divulgação dos serviços.

Stênio: E a comunicação via WhatsApp, mais direta, como você avalia?

Juliana: Eu gosto, é boa! Às vezes ela demora, mas sei que é porque está passeando. No mais, ela sempre tem respostas objetivas que me atendem. Estamos sempre em contato conforme as demandas.

8. Em relação ao nome “Passeio Com Seu Pet”: quais significados, histórias, memórias e demais associações ele simboliza para você?

Juliana: *Passeio Com Seu Pet...* acho incrível! É claro e objetivo. Se ela coloca apenas esse nome em um *outdoor*, a pessoa já sabe do que se trata e pode entrar em contato. Não há meio-termo, não deixa dúvidas.

9. É comum as marcas possuírem uma “cara”, alguém que vista a camisa e seja uma figura emblemática. Nesse sentido, o quanto representa a figura da Marcia na sua confiabilidade em relação à empresa?

Juliana: A Marcia é o que leva credibilidade à marca. Esse contato direto com os donos dos *pets* reforça muito o sentimento de confiança nela. Mesmo que não vejam (ao vivo) o trabalho sendo feito, confiam. Ela é o principal instrumento de confiança na marca.

10. Supondo que a Marcia não pudesse mais trabalhar para a Passeio, como ficaria a relação entre você e a marca?

Juliana: Sei não, viu? Creio que ficaria, porém faria alguns testes. Acho que se a Marcia precisasse mesmo sair, teria de haver uma reinvenção em toda a marca pela perda do maior diferencial. Quem sabe uma bonificação para os clientes fiéis enquanto eles avaliam a nova prestação de serviços. É muito complicado: se eu não confiar, não deixo meu cachorro. Precitaria dessas condições não para manter a fidelização, mas para testar a marca e saber se o serviço manteria o padrão de qualidade e dedicação.

11. Clientes leais como você costumam defender as marcas que os deixam satisfeitos e, eventualmente, ajudam até mesmo na sua divulgação (para familiares, amigos, em grupos de WhatsApp etc.). A Passeio é uma marca que você indicaria? Por quê?

Juliana: Indico há muito tempo! Tenho vários amigos que deixam seus cachorros lá para hospedagem quando viajam. A maioria das indicações é para esse serviço, pelo preço justo e bom atendimento. Eles sempre voltam. Não só indico, como divulgo bastante nas minhas redes.

12. Clientes leais também têm o direito de sugerir aperfeiçoamentos às marcas, já que constituem a base delas. Em função disso, em que aspectos você gostaria de ver uma melhoria e do que sente falta na Passeio?

Juliana: Espaço. Gostaria que houvesse mais, em termos estruturais mesmo. Um espaço maior para atender devido à alta quantidade de *pets*, mas sei que é algo complicado para ela viabilizar por agora. Além disso, a divulgação dos serviços.

13. Assim como as marcas, os cachorros têm personalidades diferentes que se refletem em raças diversas. Se pudesse definir a Passeio em uma raça canina, qual seria e por quais motivos?

Juliana: Acho que seria uma Shih Tzu, igual à minha. Do mesmo modo que eles fazem de tudo por seus donos, a marca e a Marcia fazem de tudo por seus clientes. É um carinho inesgotável e inestimável de ambos, ela é bem Shih-tzu mesmo... Também é sincera quando se chateia com algo, assim como a Marcia quando não pode receber um cliente ou sabe que não conseguirá atendê-lo bem. E a questão da fidelidade: quem é cliente da Passeio e quem tem um Shih-tzu sabe que terá isso assegurado.

APÊNDICE H — Entrevista 2.6, com Maria José

1. O mercado *pet* em Brasília, assim como em todo o Brasil, está em pleno crescimento. Como você avalia a qualidade, acessibilidade e variedade dos produtos e serviços oferecidos aqui na capital? Quais as suas referências no segmento?

Maria José: Ainda há muitos ajustes a serem feitos. Muitos profissionais e estabelecimentos não têm qualificação para trabalhar com cães, como podemos observar nas denúncias de maus tratos em *pet shops*. É um dos motivos pelos quais sempre recorro à Marcia para cuidar do Bob (meu cachorro). Ela é uma pessoa atenciosa, dedicada e consciente; ele adora ficar com ela e com os cães dela. O Bob já foi maltratado em uma *pet shop* e tem traumas até hoje. Mas não me preocupo nem um pouco quando ele está com a Marcia. Quanto a produtos e acessibilidade, considero que há qualidade pela facilidade de estacionamento e das compras *online*, além das entregas em domicílio. No entanto, estão sempre buscando os lucros e deixando a desejar no tratamento com os *pets*.

2. Em relação ao serviço de passeio em si, as opiniões são variadas. Para você, qual a importância da atividade e do profissional que a exerce (o *dog walker*)?

Maria José: É uma atividade muito importante para quem tem a consciência de que os cães precisam se exercitar. O profissional também contribui em relação ao fato de os tutores nem sempre conseguirem levar os animais para passear.

3. A Passeio Com Seu Pet nasceu no início de 2013. De que maneira e em que momento iniciou sua relação com a marca?

Maria José: Em 2014, conheci a Marcia enquanto ela andava com os *pets* na vizinhança. Eu estava com o Bob e vi na camiseta dela o anúncio da atividade de passeios. Comecei um diálogo e logo ficamos amigas. Ela começou a me ajudar com os passeios e a hospedagem, e fui atendida sempre que precisei.

4. Por quais razões você escolheu e segue leal à marca?

Maria José: Pela qualidade e confiança no serviço dela, além do retorno positivo que o Bob demonstra.

5. A Passeio se encontra em processo de expansão do seu portfólio. Quais produtos e serviços oferecidos você já conhece?

Maria José: Passeios, hospedagem, banho e tosa.

6. A quais desses seu *pet* tem acesso e com qual frequência?

Maria José: Todos eles. Banhos e tosa com mais frequência, uma ou duas vezes por mês. Passeio, somente quando estou impossibilitada. Já o serviço de hospedagem é mais esporádico, costumo solicitar uma vez ao ano.

7. Como você avalia a comunicação da marca? Canais disponíveis, conteúdos veiculados, divulgação de serviços etc..

Maria José: O anúncio na camiseta está bem visível, é de fácil entendimento.

8. Em relação ao nome “Passeio Com Seu Pet”: quais significados, histórias, memórias e demais associações ele simboliza para você?

Maria José: É uma fonte confiável. Alguém com quem sempre pude contar para me ajudar com o Bob nas horas em que mais precisei.

9. É comum as marcas possuírem uma “cara”, alguém que vista a camisa e seja uma figura emblemática. Nesse sentido, o quanto representa a figura da Marcia na sua confiabilidade em relação à empresa?

Maria José: Ela é o principal ponto de confiança no trabalho que oferece, pois tem todo o conhecimento e o cuidado necessários.

10. Supondo que a Marcia não pudesse mais trabalhar para a Passeio, como ficaria a relação entre você e a marca?

Maria José: Esperaria até que voltasse a oferecer os serviços de algum modo. Ou procuraria outro semelhante.

11. Clientes leais como você costumam defender as marcas que os deixam satisfeitos e, eventualmente, ajudam até mesmo na sua divulgação (para familiares, amigos, em grupos de WhatsApp etc.). A Passeio é uma marca que você indicaria? Por quê?

Maria José: Recomendo, sim! Porque é de alta confiança.

12. Clientes leais também têm o direito de sugerir aperfeiçoamentos às marcas, já que constituem a base delas. Em função disso, em que aspectos você gostaria de ver uma melhoria e do que sente falta na Passeio?

Maria José: Não se aplica, pois consigo aproveitar os serviços sempre que preciso.

13. Assim como as marcas, os cachorros têm personalidades diferentes que se refletem em raças diversas. Se pudesse definir a Passeio em uma raça canina, qual seria e por quais motivos?

Maria José: Não conheço todas as raças, mas seria alguma bem amigável e companheira.

APÊNDICE I — Entrevista 2.7, com Ana

1. O mercado *pet* em Brasília, assim como em todo o Brasil, está em pleno crescimento. Como você avalia a qualidade, acessibilidade e variedade dos produtos e serviços oferecidos aqui na capital? Quais as suas referências no segmento?

Ana: Acredito que há empresas e empresas, serviços e serviços. Porém os que tive acesso sempre foram de boa qualidade. Vou muito à Petz, mas também costumo ir a pequenos comércios especializados.

2. Em relação ao serviço de passeio em si, as opiniões são variadas. Para você, qual a importância da atividade e do profissional que a exerce (o *dog walker*)?

Ana: Fundamental. As pessoas dizem: “não tenha um animal se você não pode cuidar dele ou depende de outra pessoa para tal.” Mas eu vejo como algo importante, porque me auxilia enquanto estou trabalhando para, inclusive, dar o melhor ao meu bichinho. É menos um animal na rua, que está sendo cuidado com zelo e que, por sorte, também pode contar com o apoio desse profissional para uma vida melhor.

3. A Passeio Com Seu Pet nasceu no início de 2013. De que maneira e em que momento iniciou sua relação com a marca?

Ana: Minha tia recebeu o cartão dela, e eu entrei em contato. Acredito ter sido há uns cinco anos atrás, quando adotei meu primeiro cão.

4. Por quais razões você escolheu e segue leal à marca?

Ana: Porque a Marcia é excelente! Carinhosa e afetuosa. E não discrimina minha cachorra, que é sempre mal interpretada. Também sempre me ajuda quando preciso.

5. A Passeio se encontra em processo de expansão do seu portfólio. Quais produtos e serviços oferecidos você já conhece?

Ana: Passeio, hospedagem e banho. Recomendo todos!

6. A quais desses seu *pet* tem acesso e com qual frequência?

Ana: Já tiveram acesso a todos. Nesse período de quarentena, entretanto, estamos somente com o banho.

7. Como você avalia a comunicação da marca? Canais disponíveis, conteúdos veiculados, divulgação de serviços etc..

Ana: Gosto bastante.

8. Em relação ao nome “Passeio Com Seu Pet”: quais significados, histórias, memórias e demais associações ele simboliza para você?

Ana: Meus cães felizes e cheios de carinho quando vão passear. É o que me marca mais.

9. É comum as marcas possuírem uma “cara”, alguém que vista a camisa e seja uma figura emblemática. Nesse sentido, o quanto representa a figura da Marcia na sua confiabilidade em relação à empresa?

Ana: A Márcia, para mim, é a empresa. É a pessoa a quem confio meus cães.

10. Supondo que a Marcia não pudesse mais trabalhar para a Passeio, como ficaria a relação entre você e a marca?

Ana: Não sei dizer. Acho que ficaria triste, porque vejo a Marcia mais como a pessoa de quem meus cães gostam, do que como uma marca. São poucos os que entendem e têm paciência com a Maya (minha cachorrinha).

11. Clientes leais como você costumam defender as marcas que os deixam satisfeitos e, eventualmente, ajudam até mesmo na sua divulgação (para familiares, amigos, em grupos de WhatsApp etc.). A Passeio é uma marca que você indicaria? Por quê?

Ana: Sempre indico. Porque confio plenamente na Marcia.

12. Clientes leais também têm o direito de sugerir aperfeiçoamentos às marcas, já que constituem a base delas. Em função disso, em que aspectos você gostaria de ver uma melhoria e do que sente falta na Passeio?

Ana: Sempre me atendeu de forma mais que satisfatória. Não sei o que poderia acrescentar.

13. Assim como as marcas, os cachorros têm personalidades diferentes que se refletem em raças diversas. Se pudesse definir a Passeio em uma raça canina, qual seria e por quais motivos?

Ana: Golden Retriever. Porque é amigo de todos e aceita os outros cachorros como eles são.

APÊNDICE J — Entrevista 2.8, com Daiana

1. O mercado *pet* em Brasília, assim como em todo o Brasil, está em pleno crescimento. Como você avalia a qualidade, acessibilidade e variedade dos produtos e serviços oferecidos aqui na capital? Quais as suas referências no segmento?

Daiana: Há muitos produtos e serviços oferecidos em Brasília de ótima qualidade. Minha maior referência no segmento é a Petz.

2. Em relação ao serviço de passeio em si, as opiniões são variadas. Para você, qual a importância da atividade e do profissional que a exerce (o *dog walker*)?

Daiana: Considero extremamente importante que o cão exerça atividades ao ar livre e entre em contato com diferentes cheiros e texturas. Isso faz bem fisicamente e também evita que o animal tenha problemas de relacionamento com outros cães, além de ser bom para o humor canino. O *dog walker* é uma excelente opção para quem não tem disponibilidade de passear com seu animal doméstico. Tenho visto que esse profissional está em grande evidência nos dias atuais, em que muitas pessoas têm um ritmo frenético de atividades em seu dia a dia.

3. A Passeio Com Seu Pet nasceu no início de 2013. De que maneira e em que momento iniciou sua relação com a marca?

Daiana: A Marcia é uma grande amiga de adolescência. Em fevereiro de 2014, comentou comigo sobre o projeto em que estava trabalhando, a Passeio. A Jade (minha cachorrinha) foi a primeira cliente no serviço de *dog walker*.

4. Por quais razões você escolheu e segue leal à marca?

Daiana: Principalmente pelo cuidado, jeito e amor com que a Marcia trabalha. Confio plenamente nela para cuidar da minha cachorrinha.

5. A Passeio se encontra em processo de expansão do seu portfólio. Quais produtos e serviços oferecidos você já conhece?

Daiana: Conheço os serviços de *dog walker*, banho, hotel e *pet book*.

6. A quais desses seu *pet* tem acesso e com qual frequência?

Daiana: Banho a cada 15 dias e hotel quando viajo.

7. Como você avalia a comunicação da marca? Canais disponíveis, conteúdos veiculados, divulgação de serviços etc.

Daiana: Gosto muito do perfil no Instagram da marca. Acredito que seria vantajoso haver também um site que explicasse cada serviço disponível.

8. Em relação ao nome “Passeio Com Seu Pet”: quais significados, histórias, memórias e demais associações ele simboliza para você?

Daiana: Simboliza dedicação, carinho e memórias afetivas relacionadas aos nossos *pets*.

9. É comum as marcas possuírem uma “cara”, alguém que vista a camisa e seja uma figura emblemática. Nesse sentido, o quanto representa a figura da Marcia na sua confiabilidade em relação à empresa?

Daiana: A figura da Marcia representa, para mim, confiabilidade total na empresa. Ela realmente veste a camisa e demonstra muito amor pelo seu trabalho.

10. Supondo que a Marcia não pudesse mais trabalhar para a Passeio, como ficaria a relação entre você e a marca?

Daiana: Não seria o mesmo, definitivamente. A Marcia é importante para a confiabilidade.

11. Clientes leais como você costumam defender as marcas que os deixam satisfeitos e, eventualmente, ajudam até mesmo na sua divulgação (para familiares, amigos, em grupos de WhatsApp etc.). A Passeio é uma marca que você indicaria? Por quê?

Daiana: Sim, com certeza. Principalmente pela dedicação e pelo amor com que a Marcia trabalha. Inclusive, já indiquei a marca aos meus colegas de trabalho.

12. Clientes leais também têm o direito de sugerir aperfeiçoamentos às marcas, já que constituem a base delas. Em função disso, em que aspectos você gostaria de ver uma melhoria e do que sente falta na Passeio?

Daiana: Um *site* que explicasse todos os serviços disponíveis detalhadamente.

13. Assim como as marcas, os cachorros têm personalidades diferentes que se refletem em raças diversas. Se pudesse definir a Passeio em uma raça canina, qual seria e por quais motivos?

Daiana: Labrador. Pela confiança e lealdade.

APÊNDICE K — Entrevista 2.9, com Laura

1. O mercado *pet* em Brasília, assim como em todo o Brasil, está em pleno crescimento. Como você avalia a qualidade, acessibilidade e variedade dos produtos e serviços oferecidos aqui na capital? Quais as suas referências no segmento?

Laura: Nos últimos dez anos, Brasília tem melhorado bastante em relação à disponibilidade de produtos e serviços, talvez mais de produtos — já havia serviços como pequenos estabelecimentos para banho e tosa, por exemplo. Acho que a vinda de duas marcas grandes, como Cobasi e Petz, auxiliou bastante tanto em termos de aumento na oferta como por terem gerado uma necessidade de melhoria na concorrência e no mercado como um todo. Hoje em dia, é possível encontrar produtos *pet* até em feiras, o que não era muito comum antes.

Stênio: Você teria alguma crítica a respeito de preços?

Laura: Acho que ainda é um material caro, a julgar pela condição socioeconômica de cada pessoa. Para quem tem menor poder aquisitivo, pode ficar mais complicado. Mas para o básico, como alimentação, creio que há uma variedade razoável de preços. Já para produtos mais supérfluos, os preços aumentam e a variedade diminui.

2. Em relação ao serviço de passeio em si, as opiniões são variadas. Para você, qual a importância da atividade e do profissional que a exerce (o *dog walker*)?

Laura: Conheci a Marcia justamente pela necessidade de alguém que complementasse os passeios do Mario (meu Boxer) na época. Por ele ser um cão de porte grande que demanda um alto gasto de energia, procurei e acabei encontrando a Marcia. Hoje sinto bastante falta, já que ela não consegue atender a região em que moro. É um serviço que exige confiança no profissional, até pensando no acesso dele à nossa casa — algo que eu tinha com a Marcia. Dá para notar a diferença nos próprios cães, que ficam bem mais relaxados e tranquilos. Além disso, há também os momentos de socialização. É algo importante para a vivência canina.

3. A Passeio Com Seu Pet nasceu no início de 2013. De que maneira e em que momento iniciou sua relação com a marca?

Laura: Se não me engano, foi no final de 2016. Eu tinha uma rotina de trabalho intensa, e o Mário começou a ficar com um porte avantajado demais. Daí, acho que fiz uma pesquisa na *internet* e encontrei um fórum que me levou ao Facebook da marca. Entrei em contato.

4. Por quais razões você escolheu e segue leal à marca?

Laura: Quando fiz a tal pesquisa e vi a descrição já no Facebook da marca, achei tudo bem informativo. Havia um esforço claro nesse sentido: desde explicações sobre a profissão de *dog walker* até horários disponíveis para o serviço, além das fotos de alguns clientes com quem ela já trabalhava. Era a evidência de um serviço bem consolidado.

5. A Passeio se encontra em processo de expansão do seu portfólio. Quais produtos e serviços oferecidos você já conhece?

Laura: Conheço o de *dog walker*, que minha mãe ainda faz uso, e o hotel.

6. A quais desses seu *pet* tem acesso e com qual frequência?

Laura: O hotelzinho: uso sempre que viajo, de duas a quatro vezes por ano, com duração média de uma semana para cada hospedagem. Fico até ansiosa quando a Marcia não tem disponibilidade, já que não confio meus filhos a qualquer outro hotel. Isso se dá por vários motivos: outras instituições que fazem esse serviço mantêm os cães presos; com a Marcia, sei que eles ficam livres para circular e têm momentos de socialização com outros cachorros — acaba virando um tempo de recreação. Ah, não sei se é considerado um serviço, mas também acompanho as postagens informativas do Instagram.

Stênio: Sim, ótima visão! Uma boa maneira de enxergar o papel institucional que a marca tem, com esforços claramente relacionados a toda essa questão do cuidado e proatividade.

7. Como você avalia a comunicação da marca? Canais disponíveis, conteúdos veiculados, divulgação de serviços etc.

Laura: Confesso que achei melhor quando passei a ter contato com a marca pelo Instagram, talvez pela dinâmica do próprio canal, que é bem fluida. Sabemos, por exemplo, de alguns produtos comercializados eventualmente. Acho que a comunicação é boa e frequente, sempre vejo postagens todos os dias com esse caráter informativo — até replico algumas vezes. Outro ponto interessante são as fotografias que a Marcia tira dos *pets*, fico emocionada quando vejo meus filhos lá.

Stênio: E o WhatsApp, você também utiliza?

Laura: Sim! Organizamos tudo por lá, desde preços e datas até a programação para levar e buscar meus cachorros. A Marcia sempre envia fotos e vídeos deles também.

8. Em relação ao nome “Passeio Com Seu Pet”: quais significados, histórias, memórias e demais associações ele simboliza para você?

Laura: Antes de mais nada, significa satisfação do meu *pet*. Tenho muitas memórias boas pelo fato de a marca ter acompanhado o crescimento dos meus cachorros. Há também a tristeza de quando não pude mais fazer os passeios quando tive minha mudança de casa, algo que faz falta até hoje. É toda uma gama de lembranças e sentimentos atrelados, uma rotina que se torna parte da nossa. Acho que até meus filhos têm uma memória afetiva muito positiva da Marcia, sempre ficam felizes quando a veem. A Passeio Com Seu Pet representa, para mim, a felicidade dos meus *pets* e o cuidado que se tem com eles.

9. É comum as marcas possuírem uma “cara”, alguém que vista a camisa e seja uma figura emblemática. Nesse sentido, o quanto representa a figura da Marcia na sua confiabilidade em relação à empresa?

Laura: Eu sempre soube que era uma marca, mas, para mim, sempre foi a Marcia. Ela parece ser uma pessoa muito cuidadosa e carinhosa, que realmente gosta de animais. É isso que ela transfere para o cliente, o que justifica tamanha confiança. É a Marcia que me faz querer consumir a marca, ela é o certificado de confiabilidade.

10. Supondo que a Marcia não pudesse mais trabalhar para a Passeio, como ficaria a relação entre você e a marca?

Laura: Fiquei sabendo pela minha mãe que a Marcia não consegue mais fazer todos os passeios sozinha, tendo seu companheiro para ajudá-la. Isso me preocupou um pouco, mas minha mãe deixou claro o quanto o rapaz é cuidadoso, capacitado e receptivo com nossos filhos. Houve um baque inicial por não ser mais a Marcia, mas há uma coisa que é inegável: o cuidado que ela tem até para com os substitutos ou auxiliares. Essa responsabilidade e atenção me deixam tranquila, ela não permitiria a participação de uma pessoa sem preparo. Assim, se a Marcia realmente saísse, eu precisaria de algum tipo de certificação a respeito dos novos funcionários: eles não precisariam ser necessariamente treinados pela Marcia, mas deveriam, no mínimo, ser selecionados por ela e seguir suas metodologias.

11. Clientes leais como você costumam defender as marcas que os deixam satisfeitos e, eventualmente, ajudam até mesmo na sua divulgação (para familiares, amigos, em grupos de WhatsApp etc.). A Passeio é uma marca que você indicaria? Por quê?

Laura: Não só indicaria, como já indiquei. Até passei a referência para uma colega minha que adotou um cãozinho recentemente. O motivo maior é o cuidado acima de tudo que a marca tem com nossos *pets*, além da atenção e responsabilidade que nos tranquiliza.

12. Clientes leais também têm o direito de sugerir aperfeiçoamentos às marcas, já que constituem a base delas. Em função disso, em que aspectos você gostaria de ver uma melhoria e do que sente falta na Passeio?

Laura: Isso é difícil de responder, pois estou muito satisfeita com a marca. Não sei, talvez adicionar mais produtos; mas não conheço todos que ela oferece. Acho que seria válido ter uma referência ou algum tipo de convênio com clínicas de confiança, algumas *pet shops* em diferentes localizações também.

13. Assim como as marcas, os cachorros têm personalidades diferentes que se refletem em raças diversas. Se pudesse definir a Passeio em uma raça canina, qual seria e por quais motivos?

Laura: Não conheço muito a respeito de raças caninas, a maioria que tive era Vira-lata. Acho que a Passeio seria cães diferentes por vários aspectos: um cachorro aconchegante, brincalhão e amigável que vai te acolher, como o Labrador e o Golden Retriever; mas, ao mesmo tempo,

um Pastor Alemão, que é forte, responsável, e cuida da nossa segurança. Enfim, um cão acolhedor e protetor, mas que também se diverte com você. É isso que vemos nessa marca.

APÊNDICE L — Entrevista 2.10, com Wilson

1. O mercado *pet* em Brasília, assim como em todo o Brasil, está em pleno crescimento. Como você avalia a qualidade, acessibilidade e variedade dos produtos e serviços oferecidos aqui na capital? Quais as suas referências no segmento?

Wilson: Além da Marcia, conheço a loja Petz.

2. Em relação ao serviço de passeio em si, as opiniões são variadas. Para você, qual a importância da atividade e do profissional que a exerce (o *dog walker*)?

Wilson: Importante demais, tanto para os animais quanto para os donos.

3. A Passeio Com Seu Pet nasceu no início de 2013. De que maneira e em que momento iniciou sua relação com a marca?

Wilson: Em 2018, com a indicação de uma amiga.

4. Por quais razões você escolheu e segue leal à marca?

Wilson: Escolhi por meio da indicação. Sigo com a marca pelo fato de a Marcia prestar um serviço excelente.

5. A Passeio se encontra em processo de expansão do seu portfólio. Quais produtos e serviços oferecidos você já conhece?

Wilson: O hotel.

6. A quais desses seu *pet* tem acesso e com qual frequência?

Wilson: Somente o hotel. O Snoopy fica na casa dela com outros cachorros, mas não passeia.

7. Como você avalia a comunicação da marca? Canais disponíveis, conteúdos veiculados, divulgação de serviços etc.

Wilson: Dou nota 8.

8. Em relação ao nome “Passeio Com Seu Pet”: quais significados, histórias, memórias e demais associações ele simboliza para você?

Wilson: Tenho ótima referência do local, até indicaria para um amigo.

9. É comum as marcas possuírem uma “cara”, alguém que vista a camisa e seja uma figura emblemática. Nesse sentido, o quanto representa a figura da Marcia na sua confiabilidade em relação à empresa?

Wilson: Confio demais.

10. Supondo que a Marcia não pudesse mais trabalhar para a Passeio, como ficaria a relação entre você e a marca?

Wilson: Procuraria o novo local de trabalho da Marcia.

11. Clientes leais como você costumam defender as marcas que os deixam satisfeitos e, eventualmente, ajudam até mesmo na sua divulgação (para familiares, amigos, em grupos de WhatsApp etc.). A Passeio é uma marca que você indicaria? Por quê?

Wilson: Indicaria, porque sei do amor dela pelos cachorros.

12. Clientes leais também têm o direito de sugerir aperfeiçoamentos às marcas, já que constituem a base delas. Em função disso, em que aspectos você gostaria de ver uma melhoria e do que sente falta na Passeio?

Wilson: Gostaria de uma melhoria no local onde os cachorros dormem.

13. Assim como as marcas, os cachorros têm personalidades diferentes que se refletem em raças diversas. Se pudesse definir a Passeio em uma raça canina, qual seria e por quais motivos?

Wilson: Labrador, porque é um cachorro de confiança e amável.

APÊNDICE M — Entrevista 2.11, com Evelyne

1. O mercado *pet* em Brasília, assim como em todo o Brasil, está em pleno crescimento. Como você avalia a qualidade, acessibilidade e variedade dos produtos e serviços oferecidos aqui na capital? Quais as suas referências no segmento?

Evelyne: Acredito que o mundo *pet* é muito bom e ganha cada vez mais espaço aqui em Brasília. Moro no Sudoeste, onde há um mercado grande. No Cruzeiro e na Octogonal, também. Frequento o Lex e Lulu, o Pet Sudoeste e a Petz; essas lojas têm tudo de que eu preciso. A mais completa é a Petz, parece um *shopping*: tem alimentação, remédio, petisco, produto de higiene, médico etc..

2. Em relação ao serviço de passeio em si, as opiniões são variadas. Para você, qual a importância da atividade e do profissional que a exerce (o *dog walker*)?

Evelyne: A importância é enorme. Um cachorro precisa sair, movimentar-se, socializar, cheirar, andar, correr... isso faz bem a ele. E o *dog walker* desenvolve justamente esse trabalho relacionado à maior qualidade de vida para o *pet*. Aconselho a todos contratarem se puderem, faz diferença.

3. A Passeio Com Seu Pet nasceu no início de 2013. De que maneira e em que momento iniciou sua relação com a marca?

Evelyne: Eu conheci a Marcia através do Instagram, no ano passado. Falei com ela, que foi super prestativa e educada. Logo depois, convidei-a para vir aqui onde moro: ela veio e conheceu a Narizinho (minha cachorrinha). A conexão das duas foi imediata.

4. Por quais razões você escolheu e segue leal à marca?

Evelyne: Pelo comprometimento, verdade, responsabilidade, amor e cuidado que a marca tem com os cães.

5. A Passeio se encontra em processo de expansão do seu portfólio. Quais produtos e serviços oferecidos você já conhece?

Evelyne: Passeio e hospedagem. Indico ambos.

6. A quais desses seu *pet* tem acesso e com qual frequência?

Evelyne: Aos dois.

7. Como você avalia a comunicação da marca? Canais disponíveis, conteúdos veiculados, divulgação de serviços etc..

Evelyne: Eles têm uma comunicação muito boa pelo Instagram. O conteúdo deles também é bom, gera curiosidade; e eles ainda prestam um serviço informativo para quem tem cachorro. Acredito que possam potencializar a comunicação através de outras redes sociais, inclusive pelo YouTube.

8. Em relação ao nome “Passeio Com Seu Pet”: quais significados, histórias, memórias e demais associações ele simboliza para você?

Evelyne: Simboliza alegria! A minha cachorra ama duas coisas: passeio e carinho. Quando vejo esse nome, acredito que estou no caminho certo, pois a felicidade da Narizinho é minha também. Ela gosta de gastar energia, e a Marcia tem o talento de explorar isso muito bem. Narizinho chega cansada e feliz!

9. É comum as marcas possuírem uma “cara”, alguém que vista a camisa e seja uma figura emblemática. Nesse sentido, o quanto representa a figura da Marcia na sua confiabilidade em relação à empresa?

Evelyne: A Marcia é a marca dela. É impossível visualizar “Passeio Pet” e não associar à Marcia. Ela veste a camisa, tem conexão com os cães. Mostra amor e comprometimento pelo trabalho. Ela tem todo o meu respeito e admiração, fico feliz por ser cliente dela.

10. Supondo que a Marcia não pudesse mais trabalhar para a Passeio, como ficaria a relação entre você e a marca?

Evelyne: Isso depende. Como a marca é associada à Marcia, seria muito difícil continuar se ela não estivesse presente. A Marcia é a luz dessa marca.

11. Clientes leais como você costumam defender as marcas que os deixam satisfeitos e, eventualmente, ajudam até mesmo na sua divulgação (para familiares, amigos, em grupos de WhatsApp etc.). A Passeio é uma marca que você indicaria? Por quê?

Evelyne: Com certeza. Porque eu acredito na marca, na Marcia, no trabalho e no comprometimento. Eu sei que a entrega dela é excelente!

12. Clientes leais também têm o direito de sugerir aperfeiçoamentos às marcas, já que constituem a base delas. Em função disso, em que aspectos você gostaria de ver uma melhoria e do que sente falta na Passeio?

Evelyne: Seria legal ela enviar um relatório de cada passeio com o cachorro. Assim, o dono saberia a evolução dos passeios. Só pontuaria isso mesmo; de resto, é excelente!

13. Assim como as marcas, os cachorros têm personalidades diferentes que se refletem em raças diversas. Se pudesse definir a Passeio em uma raça canina, qual seria e por quais motivos?

Evelyne: Não sei responder. A Passeio Pet não exclui raça alguma, muito pelo contrário: inclui todas. Não tem raça, tem amor! Isso é o que a Marcia me passa. Ela não escolhe, ela agrega... ela aceita todas as raças.

APÊNDICE N — Entrevista 2.12, com Nana

1. O mercado *pet* em Brasília, assim como em todo o Brasil, está em pleno crescimento. Como você avalia a qualidade, acessibilidade e variedade dos produtos e serviços oferecidos aqui na capital? Quais as suas referências no segmento?

Nana: Não vejo tantas opções de mercado aqui em Brasília. Quando preciso comprar ração, costumo buscar as grandes marcas como Cobasi e Petz — por conta do preço principalmente. No que concerne aos produtos e serviços, percebo uma concorrência totalmente desleal entre as grandes marcas citadas e os pequenos empreendedores. Talvez por isso, o mercado não se desenvolva tanto o suficiente para promover novas ofertas ao consumidor — como São Paulo e Rio de Janeiro, por exemplo.

2. Em relação ao serviço de passeio em si, as opiniões são variadas. Para você, qual a importância da atividade e do profissional que a exerce (o *dog walker*)?

Nana: É muito mais do que somente “passear” com os meus filhos (*pets*). É carinho, atenção, cuidado... tanto da minha parte quanto da do profissional para com os meus nenéns.

3. A Passeio Com Seu Pet nasceu no início de 2013. De que maneira e em que momento iniciou sua relação com a marca?

Nana: Com as hospedagens e banhos. Sou cliente fiel: sempre que viajo, deixo meus filhos com a Passeio Com Seu Pet.

4. Por quais razões você escolheu e segue leal à marca?

Nana: Pelo serviço diferenciado. Como falei, é muito mais do que passear, hospedar e dar banho. É o carinho, o cuidado. Meus filhos vão e voltam felizes de lá, é isso que importa.

5. A Passeio se encontra em processo de expansão do seu portfólio. Quais produtos e serviços oferecidos você já conhece?

Nana: Principalmente, hospedagem e banho.

6. A quais desses seu *pet* tem acesso e com qual frequência?

Nana: Hospedagem.

7. Como você avalia a comunicação da marca? Canais disponíveis, conteúdos veiculados, divulgação de serviços etc.

Nana: Acompanho sempre o Instagram, acho as postagens muito legais! Compartilho sempre.

8. Em relação ao nome “Passeio Com Seu Pet”: quais significados, histórias, memórias e demais associações ele simboliza para você?

Nana: É muito mais que uma simples relação de consumo ou trato profissional. É sobre confiança, carinho...

9. É comum as marcas possuírem uma “cara”, alguém que vista a camisa e seja uma figura emblemática. Nesse sentido, o quanto representa a figura da Marcia na sua confiabilidade em relação à empresa?

Nana: Tudo, sem dúvida. É como se a alegria da Marcia contagiasse até meus filhos. E mesmo se houver outro profissional, o fato de saber que a Márcia o treinou me deixa tranquila. Há uma confiança em relação ao cuidado com os meus filhos.

10. Supondo que a Marcia não pudesse mais trabalhar para a Passeio, como ficaria a relação entre você e a marca?

Nana: Caso a marca continuasse funcionando, eu continuaria usando os serviços desde que a Marcia tivesse passado seus princípios e valores para o novo funcionário.

11. Clientes leais como você costumam defender as marcas que os deixam satisfeitos e, eventualmente, ajudam até mesmo na sua divulgação (para familiares, amigos, em grupos de WhatsApp etc.). A Passeio é uma marca que você indicaria? Por quê?

Nana: Ah, com certeza. Indico sempre, até hoje. Sem dúvida! Gosto muito. Admiro a dedicação e o carinho que a Marcia tem. Ela também é muito profissional, sinto-me segura.

12. Clientes leais também têm o direito de sugerir aperfeiçoamentos às marcas, já que constituem a base delas. Em função disso, em que aspectos você gostaria de ver uma melhoria e do que sente falta na Passeio?

Nana: Acho que poderiam acrescentar ao portfólio alguns brinquedos diferenciados e roupinhas... dessas mais engraçadas e personalizadas; algo com a foto do dono, camisetinha com frases divertidas, talvez fantasias. Creio que faria muito sucesso.

13. Assim como as marcas, os cachorros têm personalidades diferentes que se refletem em raças diversas. Se pudesse definir a Passeio em uma raça canina, qual seria e por quais motivos?

Nana: Bulldog Francês! Carinhoso e divertido... Sempre alegre!

APÊNDICE O — Entrevista 2.13, com Leire

1. O mercado *pet* em Brasília, assim como em todo o Brasil, está em pleno crescimento. Como você avalia a qualidade, acessibilidade e variedade dos produtos e serviços oferecidos aqui na capital? Quais as suas referências no segmento?

Leire: A variedade de produtos e serviços voltados para o segmento *pet*, de fato, tem crescido significativamente. Hoje temos grandes redes de produtos presentes no DF, como Cobasi e Petz, além de aplicativos como o Dog Hero — que proporcionam um vislumbre do que pode ser esse mercado no futuro. No entanto, alguns produtos e serviços não são tão acessíveis quanto prometem. Se formos observar somente os serviços básicos (sem luxo) para cães, como tosa e banho, passeios e hospedagem, o dono de *pet* ainda desembolsa muito dinheiro em itens que não possuem nada de “especial”.

2. Em relação ao serviço de passeio em si, as opiniões são variadas. Para você, qual a importância da atividade e do profissional que a exerce (o *dog walker*)?

Leire: O serviço é fundamental para pessoas que possuem cães que precisam gastar energia, mas não têm tempo de oferecer ao *pet* a saída que ele merece — sem que sejam aquelas para que ele apenas faça suas necessidades. No caso do Ned (o meu *pet*), ele é um bicho dócil, porém irritado. O comportamento dele melhora significativamente quando tem passeios regulares com sua *dog walker*.

3. A Passeio Com Seu Pet nasceu no início de 2013. De que maneira e em que momento iniciou sua relação com a marca?

Leire: Não consigo lembrar agora há quanto tempo estamos com a Passeio Com Seu Pet. Creio que há uns 3 anos, aproximadamente. Lembro-me de termos visto a Marcia passeando com alguns cães aqui na vizinhança. Em algum momento, meu pai deve tê-la abordado para pegar um cartão.

4. Por quais razões você escolheu e segue leal à marca?

Leire: Não tínhamos conhecimento do serviço até vermos a Marcia passeando com alguns cães na rua. Aliás, sabíamos que a prática era comum nos Estados Unidos, mas não era de nosso conhecimento que a oferta havia chegado ao nosso bairro. Seguimos leais à Passeio Com Seu Pet, porque a Marcia é igualmente leal aos seus clientes. Está sempre buscando formas de facilitar a nossa rotina em relação ao Ned, até mesmo quando precisamos viajar.

5. A Passeio se encontra em processo de expansão do seu portfólio. Quais produtos e serviços oferecidos você já conhece?

Leire: Passeios, banho e hotelaria.

6. A quais desses seu *pet* tem acesso e com qual frequência?

Leire: O Ned foi o primeiro cliente em que a Passeio Com Seu Pet deu banho em domicílio. Sempre contávamos à Marcia o quanto o Ned era um problema nas *pet shops*, que o mantinham em gaiolas e sob constante estresse durante o momento do banho. Ele chegou a morder algumas pessoas. Desabafando com a Marcia, ela disse que daria banho nele em casa mesmo; topamos, e deu tudo certo. Hoje, a hora do banho do Ned é cheia de risadas e brincadeiras. Ele passou a apreciar o momento, em vez de se sentir estressado pelo provável trauma com *pet shops* comuns. Além disso, o Ned também já ficou hospedado no hotelzinho da Marcia quando precisamos viajar. Atualmente, ela anda com ele de segunda à sexta-feira.

7. Como você avalia a comunicação da marca? Canais disponíveis, conteúdos veiculados, divulgação de serviços etc.

Leire: O conteúdo não é profissional, mas atende perfeitamente à proposta da marca. É um trato muito carinhoso, especialmente com as fotos dos clientes e as demonstrações de cuidado que a Marcia possui com cada um deles. A identificação dela é excelente, o uniforme deixa bastante claro o serviço que ela oferece.

8. Em relação ao nome “Passeio Com Seu Pet”: quais significados, histórias, memórias e demais associações ele simboliza para você?

Leire: Quando falamos de redação publicitária e experiência do usuário em redação, utilizamos algumas frases com CTAs (*call-to-action*), que induzem o público a tomar determinada atitude. O nome "Passeio Com Seu Pet" é ótimo, porque, nele mesmo, já fica claro qual é o serviço oferecido e, conseqüentemente, a ação que deve partir do público — ligar, entrar em contato, saber mais etc..

9. É comum as marcas possuírem uma “cara”, alguém que vista a camisa e seja uma figura emblemática. Nesse sentido, o quanto representa a figura da Marcia na sua confiabilidade em relação à empresa?

Leire: A Marcia é, antes de mais nada, o coração da Passeio Com Seu Pet. Ela é uma grande solucionadora de problemas e tenho certeza de que todos os clientes se sentem acolhidos. Os cães são loucos por ela, e ela é apaixonada por eles. Tudo isso faz diferença no momento de confiar meu *pet* à ela.

10. Supondo que a Marcia não pudesse mais trabalhar para a Passeio, como ficaria a relação entre você e a marca?

Leire: Ficaria desde que, de alguma forma, a Marcia estivesse dentro do projeto. Tanto exigindo de outras pessoas os mesmos cuidados que ela tem com os cães, como fiscalizando e assegurando a qualidade do serviço. Com essas condições, não veria motivos para deixar de contar com a Passeio.

11. Clientes leais como você costumam defender as marcas que os deixam satisfeitos e, eventualmente, ajudam até mesmo na sua divulgação (para familiares, amigos, em grupos de WhatsApp etc.). A Passeio é uma marca que você indicaria? Por quê?

Leire: Sim. Já indiquei algumas vezes, pelos mesmos motivos já citados.

12. Clientes leais também têm o direito de sugerir aperfeiçoamentos às marcas, já que constituem a base delas. Em função disso, em que aspectos você gostaria de ver uma melhoria e do que sente falta na Passeio?

Leire: Horários mais fixos de passeio com os cães; pois sei que, às vezes, a Marcia os busca em horários diferentes. Seria ótimo também se a Passeio tivesse mais estrutura para receber os *pets* que ficam com ela no serviço de hotelaria, uma vez que ela os recebe em casa mesmo.

13. Assim como as marcas, os cachorros têm personalidades diferentes que se refletem em raças diversas. Se pudesse definir a Passeio em uma raça canina, qual seria e por quais motivos?

Leire: A Passeio Com Seu Pet seria mais como um cão de pastoreio: são alegres e brincalhões, mas, ao mesmo tempo, responsáveis por cuidar do pasto e de outros cães — além de ainda serem fiéis companheiros dos donos. Destacaria raças como o Pastor Maremano ou os Boiadeiros.

APÊNDICE P — Entrevista 2.14, com Rodrigo

1. O mercado *pet* em Brasília, assim como em todo o Brasil, está em pleno crescimento. Como você avalia a qualidade, acessibilidade e variedade dos produtos e serviços oferecidos aqui na capital? Quais as suas referências no segmento?

Rodrigo: Esse tipo de serviço, até já vi outras pessoas fazendo; mas onde moro, só conheço a Marcia que faça de um modo profissionalizado — com uniforme, serviços variados e uma base sólida de clientes. É um mercado com muita margem para explorar ainda. Sobre outras marcas, não temos uma preferida para rações ou *pet shops*, mas costumamos ir a Bichos e Caprichos, no Sudoeste. Utilizávamos a ração da Pedigree há uns cinco anos, depois optamos por opções orgânicas até a alimentação natural hoje em dia.

Stênio: E quanto a preços?

Rodrigo: Para Brasília, como tudo aqui, os preços são mais altos. Só que há certos procedimentos disponíveis somente aqui, como raio-x em clínicas especializadas. No entanto, alguns serviços veterinários, até os mais simples, tendem a ser caros.

2. Em relação ao serviço de passeio em si, as opiniões são variadas. Para você, qual a importância da atividade e do profissional que a exerce (o *dog walker*)?

Rodrigo: Em tese, seria algo que todos poderiam fazer. Todavia, pela falta de tempo, acabamos não conseguindo. Então, é muito positivo nesse sentido, além de ser mais uma opção para o mercado. Se há pessoas para consumir, que seja algo bem explorado. A profissionalização é visivelmente crescente.

3. A Passeio Com Seu Pet nasceu no início de 2013. De que maneira e em que momento iniciou sua relação com a marca?

Rodrigo: Quem contratou a Passeio foi a minha tia, Ivoney, que talvez tenha conhecido a marca por alguma indicação em veterinária ou *pet shop*. Era uma época em que nós não tínhamos tempo hábil para dedicar aos passeios, em 2013. Daí minha tia entrou em contato com a Marcia, que veio até a nossa casa. Desde o começo, ela mostrou ter muito trato com os cachorros e já iniciou os passeios. Eles a receberam muito bem, pudemos perceber um retorno positivo deles.

4. Por quais razões você escolheu e segue leal à marca?

Rodrigo: Foi a primeira marca que conhecemos, devido à restrição do mercado aqui no Guará. A Marcia trata nossos cachorros muito bem, sempre honrou seus compromissos. Nunca tivemos qualquer tipo de problema, criamos um laço e uma relação de confiança. Ela está sempre disponível, é muito prestativa.

5. A Passeio se encontra em processo de expansão do seu portfólio. Quais produtos e serviços oferecidos você já conhece?

Rodrigo: Passeios e banhos. Não sei se este tem a ver com a marca, mas é um serviço que ela faz para a gente.

6. A quais desses seu *pet* tem acesso e com qual frequência?

Rodrigo: Os passeios ocorrem todos os dias, exceto aos domingos. Os banhos são semanais.

7. Como você avalia a comunicação da marca? Canais disponíveis, conteúdos veiculados, divulgação de serviços etc..

Rodrigo: Com a marca mesmo, em termos de logo ou até o trato com a pessoa jurídica em si, não temos muito contato. Se você me mostrar possíveis logos da marca, não saberei qual é o certo. Não sei se há um perfil no Facebook ou Instagram; provavelmente existem, mas não conheço. Creio que seria necessário, se ela pensa em atingir outros consumidores, dar maior atenção ao gerenciamento de *marketing* e comunicação.

Stênio: E em relação ao WhatsApp? Vocês utilizam a ferramenta para contatar a marca?

Rodrigo: Tratamos tudo pelo perfil pessoal da Marcia. Como ela passa boa parte do tempo com os cachorros, precisamos nos manter atualizados. E a Marcia sempre se comunica e nos informa pelo WhatsApp, é o nosso canal com ela.

8. Em relação ao nome “Passeio Com Seu Pet”: quais significados, histórias, memórias e demais associações ele simboliza para você?

Rodrigo: Como foi a primeira marca com que tivemos contato, o nome lembra os meus cachorros de imediato. Esse serviço faz parte da rotina da nossa família, até a chave da nossa a Marcia tem para acessá-la quando necessário. É algo que faz parte do nosso dia a dia. Assim, o nome remete à responsabilidade, atenção e ao fato de que a Marcia estará vindo buscar nossos cachorros todos os dias.

9. É comum as marcas possuírem uma “cara”, alguém que vista a camisa e seja uma figura emblemática. Nesse sentido, o quanto representa a figura da Marcia na sua confiabilidade em relação à empresa?

Rodrigo: Por incrível que pareça, 100%. Até pouco tempo atrás, não conhecíamos ninguém que trabalhasse com a Marcia. Quando ela precisou se ausentar uma vez, por motivos de saúde, seu marido tomou conta de tudo com o mesmo empenho dela. Isso mostra o cuidado de designar pessoas para executar o serviço tão bem quanto ela. Aqui em casa, na verdade, nem falamos na companhia Passeio Com Seu Pet; é sempre a Marcia — até pelo fato de ela tratar os cachorros como membros da família. Ainda não nos adaptamos a essa realidade da marca, não conseguimos dissociar. Se eu vejo “passeio com cachorros”, vem primeiramente a imagem da Marcia, antes da marca em si. Creio ser um desafio para nós essa mudança de imagem. De fato, a Marcia representa quase tudo, o coração da marca. Este talvez seja o diferencial dela: o trato familiar, a real preocupação com os cachorros. Quando se fala na marca, fala-se em Marcia.

10. Supondo que a Marcia não pudesse mais trabalhar para a Passeio, como ficaria a relação entre você e a marca?

Rodrigo: A princípio, ficaria tudo tranquilo. Já houve essas situações em que a Marcia designou pessoas para cumprir o serviço, talvez com algum treinamento. Se o cenário fosse de total ruptura com a Passeio, creio que ficaria mais difícil — é algo em que nunca pensamos, na realidade. Mas simulando um eventual rompimento e levando em conta uma relação que já existe: entre a marca e a Marcia, eu preferiria optar pela Marcia.

11. Clientes leais como você costumam defender as marcas que os deixam satisfeitos e, eventualmente, ajudam até mesmo na sua divulgação (para familiares, amigos, em grupos de WhatsApp etc.). A Passeio é uma marca que você indicaria? Por quê?

Rodrigo: Indicaria, sim. Pela confiança a ponto de, por exemplo, a Marcia ter pleno acesso e poder adentrar nossa própria casa. Além disso, há a qualidade nos serviços e o trato que ela tem com os animais e conosco.

12. Clientes leais também têm o direito de sugerir aperfeiçoamentos às marcas, já que constituem a base delas. Em função disso, em que aspectos você gostaria de ver uma melhoria e do que sente falta na Passeio?

Rodrigo: A princípio, não tenho do que me queixar; nunca tivemos problemas. Quem sabe algo sobre preços, mas não tenho outras referências para tecer um parâmetro. Não entendo muito do mercado, não sei o que mais poderia ser explorado. Como o serviço dela é mais convencional, acessível e útil, não tenho sugestões de melhorias no momento. Somente aqueles aspectos de marca e comunicação que já comentei.

13. Assim como as marcas, os cachorros têm personalidades diferentes que se refletem em raças diversas. Se pudesse definir a Passeio em uma raça canina, qual seria e por quais motivos?

Rodrigo: Não entendo muito de raças nem consigo dissociar a figura da Marcia da marca. Mas posso levantar algumas características: amor, lealdade, fraternidade e presteza. Essa questão de estar sempre ali, com cuidado e carinho. Isso passa segurança. Quando você vê um membro da sua família sendo bem tratado, não importa por quem, você vai tratar bem essa pessoa. E a Marcia sempre foi muito carinhosa e cuidadosa com tudo, com todos e com os serviços prestados. Acho que os principais adjetivos seriam carinho e presteza.

APÊNDICE Q — Entrevista 2.15, com Gabi

1. O mercado *pet* em Brasília, assim como em todo o Brasil, está em pleno crescimento. Como você avalia a qualidade, acessibilidade e variedade dos produtos e serviços oferecidos aqui na capital? Quais as suas referências no segmento?

Gabi: Quando fiquei sabendo da Passeio Com Seu Pet, eu ainda não tinha um serviço de referência. Na verdade, aqui na capital, as únicas opções para *pets* que eu conhecia eram as *pet shops* com banho e tosa, nada muito diferenciado. Ainda penso que depende muito da localidade para se ter uma certa qualidade e, muitas vezes, acaba sendo caro para o tipo de serviço oferecido. Minhas referências para banho, tosa e compras são a Petz e a Cobasi, já que me decepcionei muito com estabelecimentos menores. Para o serviço que a Passeio oferece, eu nunca tinha visto algo similar; então não tenho outro parâmetro a não ser ela.

2. Em relação ao serviço de passeio em si, as opiniões são variadas. Para você, qual a importância da atividade e do profissional que a exerce (o *dog walker*)?

Gabi: Para quem pode contratar um *dog walker*, acaba fazendo toda a diferença na rotina diária — eu mesma estou em uma fase muito corrida da minha vida. Com os serviços da Passeio, meus cachorros não ficam negligenciados, já que podem sair com uma profissional que irá cuidar deles e manter sua rotina de exercícios.

3. A Passeio Com Seu Pet nasceu no início de 2013. De que maneira e em que momento iniciou sua relação com a marca?

Gabi: Desde o início, em 2013. Recebi um panfleto e entrei em contato.

4. Por quais razões você escolheu e segue leal à marca?

Gabi: Pela qualidade e acessibilidade dos serviços.

5. A Passeio se encontra em processo de expansão do seu portfólio. Quais produtos e serviços oferecidos você já conhece?

Gabi: Sei que agora já tem banho e tosa, que meus *pets* fazem uso. Também há o hotelzinho e o passeio em si.

6. A quais desses seu *pet* tem acesso e com qual frequência?

Gabi: Todos que citei. Passeios ocorrem três vezes por semana, e os banhos são quinzenais. A hospedagem (hotel) é mais esporádica, não tem uma frequência definida.

7. Como você avalia a comunicação da marca? Canais disponíveis, conteúdos veiculados, divulgação de serviços etc..

Gabi: Gosto muito do Instagram deles, acho bem informativo.

8. Em relação ao nome “Passeio Com Seu Pet”: quais significados, histórias, memórias e demais associações ele simboliza para você?

Gabi: Associo a uma pessoa que pode fazer esse serviço por mim e facilitar meu dia a dia.

9. É comum as marcas possuírem uma “cara”, alguém que vista a camisa e seja uma figura emblemática. Nesse sentido, o quanto representa a figura da Marcia na sua confiabilidade em relação à empresa?

Gabi: Confio totalmente nela. A Marcia passa muita segurança e entendimento do que faz.

10. Supondo que a Marcia não pudesse mais trabalhar para a Passeio, como ficaria a relação entre você e a marca?

Gabi: Ficaria bem abalada, pois um dos motivos da minha fidelidade à marca é justamente a confiabilidade que a Marcia proporciona.

11. Clientes leais como você costumam defender as marcas que os deixam satisfeitos e, eventualmente, ajudam até mesmo na sua divulgação (para familiares, amigos, em grupos de WhatsApp etc.). A Passeio é uma marca que você indicaria? Por quê?

Gabi: Sim, pela qualidade dos serviços prestados e também o custo-benefício deles.

12. Clientes leais também têm o direito de sugerir aperfeiçoamentos às marcas, já que constituem a base delas. Em função disso, em que aspectos você gostaria de ver uma melhoria e do que sente falta na Passeio?

Gabi: Estou totalmente satisfeita com o serviço que me é oferecido.

13. Assim como as marcas, os cachorros têm personalidades diferentes que se refletem em raças diversas. Se pudesse definir a Passeio em uma raça canina, qual seria e por quais motivos?

Gabi: Alguma que seja competente, fiel, descontraída e brincalhona. Talvez um Labrador.

APÊNDICE R — Entrevista 2.16, com Letícia

1. O mercado *pet* em Brasília, assim como em todo o Brasil, está em pleno crescimento. Como você avalia a qualidade, acessibilidade e variedade dos produtos e serviços oferecidos aqui na capital? Quais as suas referências no segmento?

Letícia: Acho que há muito mais produtos hoje em dia, mas tendem a ser caros. Costumo comprar as coisas para os meus cachorros em uma *pet shop* aqui perto de casa, e também vou à Petz de vez em quando.

2. Em relação ao serviço de passeio em si, as opiniões são variadas. Para você, qual a importância da atividade e do profissional que a exerce (o *dog walker*)?

Letícia: É importante para os cachorros. Como nós trabalhamos durante o dia, o profissional que passeia com eles é fundamental para que se sintam bem e façam exercícios.

3. A Passeio Com Seu Pet nasceu no início de 2013. De que maneira e em que momento iniciou sua relação com a marca?

Letícia: Foi em 2016, por causa da minha filha, Laura. Ela precisava de ajuda com o cachorro dela, que é de grande porte. Gostei da ideia e também adotei o serviço para meus bichinhos.

4. Por quais razões você escolheu e segue leal à marca?

Letícia: Minha filha fez a pesquisa e recomendou. Gosto muito.

5. A Passeio se encontra em processo de expansão do seu portfólio. Quais produtos e serviços oferecidos você já conhece?

Letícia: O passeio, e sei que há também um hotelzinho.

6. A quais desses seu *pet* tem acesso e com qual frequência?

Letícia: Meus cachorros fazem o passeio todo dia, exceto sábado e domingo.

7. Como você avalia a comunicação da marca? Canais disponíveis, conteúdos veiculados, divulgação de serviços etc..

Letícia: A gente se comunica mais pessoalmente e por WhatsApp. É bem fácil e acessível, ela sempre responde rápido.

8. Em relação ao nome “Passeio Com Seu Pet”: quais significados, histórias, memórias e demais associações ele simboliza para você?

Letícia: Eu gosto muito. Lembra toda a animação dos meus cachorros, eles adoram quando chega a hora do passeio.

9. É comum as marcas possuírem uma “cara”, alguém que vista a camisa e seja uma figura emblemática. Nesse sentido, o quanto representa a figura da Marcia na sua confiabilidade em relação à empresa?

Letícia: Ela é muito importante. Não vejo tanto como uma marca, vejo mais que é a Marcia.

10. Supondo que a Marcia não pudesse mais trabalhar para a Passeio, como ficaria a relação entre você e a marca?

Letícia: Nossa, ficaria preocupada. Se não for a Marcia ou o esposo dela, eu desconfiaria. Até verificar, pelo menos, que o substituto é atencioso e cuidadoso como eles.

11. Clientes leais como você costumam defender as marcas que os deixam satisfeitos e, eventualmente, ajudam até mesmo na sua divulgação (para familiares, amigos, em grupos de WhatsApp etc.). A Passeio é uma marca que você indicaria? Por quê?

Letícia: Indicaria com certeza. Quando os vizinhos perguntam, eu sempre recomendo. Ela é muito boa.

12. Clientes leais também têm o direito de sugerir aperfeiçoamentos às marcas, já que constituem a base delas. Em função disso, em que aspectos você gostaria de ver uma melhoria e do que sente falta na Passeio?

Letícia: Estou muito satisfeita, gosto demais do serviço deles. Não consigo pensar em algo.

13. Assim como as marcas, os cachorros têm personalidades diferentes que se refletem em raças diversas. Se pudesse definir a Passeio em uma raça canina, qual seria e por quais motivos?

Letícia: Acho que seria como meus cachorros: Vira-Latas animados, carinhosos e espertos.

APÊNDICE S — Entrevista 3, com Marcia e Thiago

1. Começamos por um panorama geral desde que o projeto foi suspenso, em abril de 2020. O que temos de novidades? Alguma ideia implementada ou eliminada? Tiraram algum projeto da gaveta?

Marcia: Em primeiro lugar, Thiago esteve mais firme nas redes sociais. Montou um cronograma e ajustou a rotina para um gerenciamento mais sério. Mantivemos o Facebook, fortalecemos o Instagram, reforçamos o WhatsApp e iniciamos um trabalho no TikTok (buscando um público mais jovem, mas ainda estamos aprendendo). Além disso, estamos buscando também algumas melhorias no conteúdo em si — fotos, vídeos, textos etc..

Marcia: Uma provável consequência disso, aliás, foi a aparição de pessoas interessadas em replicar nosso modelo de negócio em cidades fora de Brasília. Surgiram clientes de Goiânia, Recife, Paraíba, Curitiba, Florianópolis... todos nos buscando como referência.

Stênio: Isso é um ótimo sinal de que estão criando autoridade, e o trabalho mais consistente nas redes sociais certamente tem sua contribuição. Já tinha comentado com o Thiago sobre a necessidade de um cronograma, fico feliz que tenham iniciado o ano já com isso em prática. No fim das contas, esse reconhecimento ilustra bem o fato de que a Passeio é uma empresa relevante no segmento em que atua.

Marcia: Outra coisa que surgiu foi uma parceria com o Gustavo (@gudog), que é especialista em comportamento canino. Além de entender muito do assunto e nos ajudar sendo uma fonte de informação, ele faz a recomendação dos nossos passeios em seu perfil.

Stênio: É o endosso de um *expert* da área, isso é essencial para vocês em termos de credibilidade. Precisam fortalecer essa parceria oferecendo contrapartidas de visibilidade para ele também, como *posts*, *stories* ou até mesmo *lives* de conteúdo. Algo a se estudar e efetivar na comunicação da Passeio, sempre aproveitar as oportunidades de mencionar o apoio de um profissional como esse. Alguma novidade quanto à rotina dos serviços?

Marcia: Thiago agora tem seus próprios clientes e vem se adaptando como pode para dar conta dessa demanda. Além desses, também fomos procurados por clientes no Lago Sul e Lago Norte; porém é inviável atendê-los por agora. Estamos nos planejando para estar nessa região também em breve.

Stênio: Bastante coisa, bom saber que puderam manter o fluxo mesmo em um ano tão difícil. Falando um pouquinho sobre a parte de identidade visual agora, vi que atualizaram tudo e gostei bastante do resultado. Farei minhas considerações no trabalho depois, mas já queria saber alguns detalhes.

Marcia: Sim! Mudamos toda a parte visual! Logo, uniforme, panfleto, cartões de visita... tudo novo! Inclusive os clientes gostaram bastante dos formatos, da logo em si... acharam tudo bem profissional, bem acabado. Até retomamos a panfletagem: passamos a fazer pelo menos uma ou duas vezes por mês. Fiquei muito satisfeita com o resultado! Hoje as pessoas me perguntam para que empresa eu trabalho, querem saber como entrar em contato... é um reconhecimento bacana.

2. Como sabemos, o mundo “parou” em meados de março de 2020 devido à pandemia. Quais foram as primeiras percepções de vocês acerca da sobrevivência da empresa e, principalmente, levando em conta a base fiel de clientes?

Thiago: Achei que a pandemia ia destruir a empresa. Todos estávamos receosos e desinformados no começo, tentando manter o distanciamento. Nossos clientes também não estavam dispostos a sair pela necessidade de isolamento, e acredito que isso se transformou em uma oportunidade para nós — já que não poderiam abrir mão da rotina de passeios e dos cuidados com seus cachorros. Não é à toa que muitos deles seguiram com nossos serviços, quase todos na verdade.

3. De que modo a necessidade de distanciamento social impactou o protocolo de atendimento, a execução dos serviços ou mesmo a confiança do público?

Marcia: Com relação ao protocolo, precisamos nos reinventar com as medidas estipuladas e adotar padrões de higiene mais rígidos. Uso constante de máscara; esperar o cachorro na porta já com a coleira (antes entrávamos nas casas); higienização dos animais na hora de devolvê-los (solicitamos um *kit* personalizado pelo dono). Na rua, mantemos o distanciamento à risca durante o passeio. Para o banho e hospedagem, que sempre foram feitos em nossa casa, o protocolo permaneceu.

Thiago: Quanto à confiança, tínhamos medo de que fosse cair. Dois clientes abriram mão logo no início da pandemia. Mas, com o tempo, parece que as pessoas foram se cansando; e alguns clientes mais velhos solicitaram passeios em escala reduzida, já que não estavam saindo de casa. Por volta de agosto, os clientes mais fiéis já tinham retomado seus pacotes de sempre e, ao mesmo tempo, surgiram novos clientes. De modo geral, sentimos que a confiança na marca não foi abalada. Apenas sofremos o reflexo do mercado como um todo, em que as pessoas estavam muito preocupadas e sem saber como reagir.

4. Em relação aos clientes mais fidelizados, que inclusive foram entrevistados por mim: como ficou esse quadro? Vocês perderam clientes ou a base geral foi mantida?

Marcia: Alguns saíram e voltaram pouco tempo depois, como a dona Elisete. Um deles saiu definitivamente, que foi o caso da Letícia. Mas, no geral, a base foi mantida com os mesmos pacotes de sempre. E, quase como um bônus, entraram clientes novos.

5. Ainda sobre os clientes mais fidelizados: qual a análise que fazem do seu consumo? Eles continuaram procurando a Passeio como sempre fizeram? Houve alterações (ou até uma redução) na demanda? Talvez uma maior priorização nos pacotes, por exemplo.

Marcia: Houve apenas um caso de uma cliente que abriu mão dos passeios para contratar passeadoras independentes. Porém durou apenas dois meses devido a uma série de problemas na conduta, hoje ela está conosco de novo.

Thiago: Até percebemos um certo recuo nos primeiros meses, mas nada que interferisse no quadro geral. O comportamento permaneceu da mesma forma se avaliar o conjunto.

6. Em anos extremos como o de 2020, os valores de uma marca se tornam ainda mais evidentes para quem a consome devido à revisão de necessidades e do próprio orçamento. Considerando os clientes que permaneceram com a Passeio: quais fatores vocês consideram primordiais para a manutenção dessa relação? De que modo a Passeio permaneceu relevante?

Thiago: Essa é fácil! Sem sombra de dúvidas, o carinho que a Marcia demonstra. O amor, o cuidado no tratamento... é o que faz da Passeio, a Passeio.

Marcia: A reação dos cachorros entrega, os *feedbacks* dos donos são sempre maravilhosos. Sei o quanto me dedico para entregar um serviço de excelência, e é incrível ter esse retorno. É o que me sustenta nas situações de maior estresse.

7. Algum serviço em específico sofreu queda ou aumento significativo? Como vocês reagiram tendo em vista o aspecto multieixos da Passeio? Quais atributos precisaram deixar em primeiro ou segundo plano?

Thiago: Houve um aumento significativo na hospedagem. Não era algo tão divulgado exceto pelo boca a boca, então havia pouca demanda. Depois que colocamos o serviço na *bio* do Instagram, a procura aumentou.

Marcia: Banho e passeio permaneceram do mesmo jeito. Aliás, o passeio segue sendo o carro-chefe. A parte de adereços (coleiras, laços etc.) ficou prejudicada pela falta de eventos, porém ainda vendemos de vez em quando.

8. Pude perceber uma certa prioridade para a presença nas redes sociais, sobretudo o Instagram, em que a Passeio manteve a programação padrão de conteúdos e abordagens. Como vocês enxergam a importância desses canais para a marca? Seja como canal institucional ou de atendimento.

Thiago: Total importância, é a nossa vitrine enquanto não temos uma sede física. Tudo o que podemos oferecer está ali: conteúdos, dicas, curiosidades, promoções eventuais, jogos interativos. Tudo o que puder aumentar nossa presença e ajudar no relacionamento com nossos clientes. A implementação do nosso cronograma foi só o primeiro passo.

9. No início deste projeto, falávamos sobre uma expansão em curso. Para este ano, vi que até já contrataram um auxiliar. Em que pé está o planejamento nesse sentido? Quais as prioridades para 2021?

Thiago: O plano de crescimento segue mais ou menos o mesmo, só que com mais ênfase e objetivos mais claros. Apesar da pandemia, temos a vacina chegando e as pessoas estão abrindo mão da reclusão. Nossa expectativa é alta, e vamos investir pesado na divulgação, na publicidade do negócio. Anúncios patrocinados, mais canais como o TikTok, retomar o uso de impressos e o que mais for viável em curto prazo. Tudo o que puder contribuir para que a empresa seja mais conhecida aqui em Brasília como um todo.

Marcia: Pretendemos fechar mais algumas parcerias para aumentar nossa visibilidade. Outra prioridade é expandir para mais algumas regiões, como o Lago Sul e o Lago Norte — além de

efetivar a expansão em Águas Claras. Precisamos contratar mais pessoas para atender essas localidades, então nossa meta é fechar o ano com pelo menos 5 funcionários a mais.

Thiago: A meta é crescer! Em visibilidade e, conseqüentemente, em número de clientes. Nosso sonho ainda é tornar a Passeio uma referência em trabalho geral com animais: passeios, indicação de veterinários, *pet shops*... tudo o que for relacionado a cuidados e amor com os bichos. Para este ano, no entanto, nosso maior objetivo é efetivar o crescimento em uma escala mais local. Até o fim de 2021, vamos melhorar a comunicação, reforçar o quadro de funcionários e, se tudo der certo, aumentar nossa cartela de clientes em Brasília.

APÊNDICE T — Prévia do *brand book* da Passeio Com Seu Pet

