

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA  
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

**MARCA PRODUTO E MARCA SERVIÇO:  
PROJECTO DE REPOSICIONAMENTO DE DUAS MARCAS**

**VÂNIA DE CARVALHO VICTOR QUINTEIRO**

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
**MESTRE EM PSICOLOGIA SOCIAL E DAS ORGANIZAÇÕES**

Orientadora:  
Doutora Rita Isabel Jerónimo, Professora Auxiliar  
ISCTE

Setembro, 2008

## **AGRADECIMENTOS**

A realização e conclusão deste trabalho não teriam sido possíveis sem a colaboração, ao longo desse processo, de pessoas ou instituições. Manifesto, assim, o meu agradecimento às pessoas que, directamente ou indirectamente, contribuíram para a apresentação final desta tese.

À Professora Doutora Rita Jerónimo, minha orientadora, que me acompanhou ao longo da tese e que sempre se mostrou disponível para esclarecer dúvidas, dar opiniões e apoiar as alterações neste trabalho.

A todos os professores de curso e de mestrado, pelos conhecimentos e competências que me transmitiram ao longo deste percurso académico, que culminaram na elaboração desta tese.

Ao Grupo Strat e em particular ao meu orientador de estágio, Pedro Ribeiro, director do Planeamento Estratégico, pela oportunidade de entrar no mundo da comunicação, o que me permitiu o contacto com conceitos fundamentais desta área. Esse contacto permitiu-me um conhecimento rico e aprofundado das áreas do marketing e da comunicação, essencial para a realização deste trabalho.

A todos os colegas de curso e de mestrado, em especial à colega e amiga sempre presente Filomena Coelho, com quem tenho vindo a partilhar ideias e conhecimentos e que sempre se mostrou disponível em ouvir as minhas preocupações e dúvidas, mas também as minhas vitórias, ao longo deste processo.

À minha família, pai, mãe e irmã, em especial, que sempre me apoiaram e mostraram interesse pelo meu trabalho. Foram eles que sempre me ouviram e apoiaram, nos momentos de desânimo e de alento.

Ao Sérgio, pelo apoio, ajuda e paciência que teve comigo, enquanto durou a realização deste trabalho.

Aos meus amigos, que sempre se mostraram interessados na tese e me apoiaram incondicionalmente.

## **RESUMO**

O mercado actual caracteriza-se pela sua dinâmica, tornando-o cada vez mais exigente e mutável. É neste contexto de mudanças rápidas, constantes e, muitas vezes, imprevisíveis que se coloca a questão do valor da marca para a organização.

A marca assume, dessa forma, um papel de extrema importância para a empresa, mas também para os seus diferentes públicos, o que se traduz numa cada vez mais rigorosa gestão das marcas, de forma a criar uma imagem positiva da marca, na mente dos consumidores. Para isso, o gestor de marketing tem de delinear uma estratégia de posicionamento dirigida a cada um dos seus públicos-alvo, através da proposta de um benefício num sinal evocador. A marca é, assim, um sinal, reflectido numa identidade, que representa uma missão ou um benefício, procurando gerar associações que criem, junto dos seus públicos-alvo, uma imagem diferenciada da concorrência. A estratégia de gestão da marca deve ser continuamente avaliada, ao longo tempo, mantida e, se necessário, repensada, através de estratégias de reforço ou revitalização da marca. É deste último aspecto, de repensar uma nova estratégia para a marca que surge o reposicionamento, visto como um conjunto de acções que visam criar novas associações à marca, na mente do consumidor.

O presente trabalho apresenta a concepção de um projecto de desenvolvimento e implementação de uma estratégia de reposicionamento de duas marcas (marca produto e marca serviço), baseado num caso real, de forma a fazer a ponte entre a investigação (escassa) e a prática do reposicionamento.

Palavras-chave: Marca, Gestão de Marca, Psicologia do Consumidor, Reposicionamento

Classificação da tese nas categorias definidas pela American Psychological Association: 3900 – Psicologia do Consumo; 3940 – Marketing & Publicidade.

## **ABSTRACT**

The actual marketplace is characterized by its dynamics, turning it more and more demanding and changeable. It is in this context of fast, constant and unexpected changes that the subject of the brand value is brought up to the organization. Therefore, the brand assumes a paper of extreme importance for the company, but also for their different publics, which leads to a rigorous brand management, in way to create, in the consumer's mind, a positive brand image. To make that possible, the marketing manager has to delineate a positioning strategy driven to each one of their targets, through the proposal of a benefit translated into a reminiscent sign. Thus, the brand is a sign, reflected in an identity, which represents a mission or a benefit, trying to generate associations that create, near their publics, an image differentiated from the competition. The brand management strategy should be continually evaluated and maintained and, if necessary, rethought, through reinforcement or revitalization brand strategies. It is in this last aspect, of rethinking a new brand strategy, that repositioning comes to place, seen as a set of actions that seek to create, in the consumer's mind, new brand associations.

The present work presents the conception of a development and implementation project of two brands repositioning strategy (brand product and brand service), based on a real case, in way to build a bridge between the investigation (scarce) and the repositioning practice.

Key words: Brand, Brand Management, Consumer Psychology, Repositioning

PsycINFO Classification Categories and Codes: 3900 – Consumer Psychology; 3940 – Marketing & Advertising.

# ÍNDICE

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	ii
Abstract .....	iii
Índice .....	iv
Lista de Figuras .....	vi
Lista de Tabelas .....	vii
1. INTRODUÇÃO .....	1
<b>PARTE I</b>	
2. A MARCA .....	4
2.1. Evolução Histórica do Conceito de Marca .....	4
2.2. O Conceito de Marca .....	5
2.3. A Missão da Marca .....	10
2.4. A Identidade da Marca .....	11
2.5. A Imagem da Marca .....	14
2.5.1. Notoriedade .....	16
2.5.2. Associações à Marca .....	17
2.6. O Valor da Marca .....	18
3. A GESTÃO DA MARCA .....	21
3.1. A Segmentação .....	22
3.2. O Posicionamento .....	23
3.3. A Diferenciação .....	27
3.3.1. Produto/Serviço .....	27
3.3.2. Preço .....	28
3.3.3. Comunicação .....	28
3.3.4. Distribuição .....	29

3.4. A Gestão Temporal da Marca – O Caso do Reposicionamento .....	30
4. A PSICOLOGIA, O CONSUMIDOR E A MARCA .....	34
<b>PARTE II</b>	
<b>5. O Projecto</b> .....	38
5.1. Enquadramento .....	38
5.2. Metodologia e Técnicas .....	40
5.2.1. Análise de Conteúdo .....	41
5.2.2. Análise Documental .....	42
5.2.3. Brainstorming .....	42
5.2.4. Focus Group .....	43
5.2.5. Questionário .....	44
5.3. A Marca Produto .....	45
5.3.1. Investigação, Análise, Diagnóstico e Recomendações .....	46
5.3.2. Briefing e Pesquisa Criativa .....	53
5.4. Marca Produto .....	56
5.4.1. Investigação, Análise, Diagnóstico e Recomendações .....	47
5.4.2. Briefing e Pesquisa Criativa .....	62
5.5. Alinhamento das Marcas Produto, Serviço e Destino .....	66
5.5.1. Desenvolvimento do Programa Final .....	67
5.5.2. Implementação da Estratégia de Reposicionamento .....	68
<b>PARTE III</b>	
6. CONCLUSÃO .....	76
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	84
Anexos .....	91

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – O triângulo da marca e a natureza dos pilares da marca .....	8
Figura 2 – O prisma de identidade de marca .....	12
Figura 3 – As funções da marca .....	15
Figura 4 – A gestão de marketing da marca .....	21
Figura 5 – Estratégia de reposicionamento da marca .....	33
Figura 6 – Matriz de posicionamento .....	54
Figura 7 – Estrutura da identidade da marca e sub-marcas .....	63
Figura 8 – Arquitectura de marca .....	71
Figura 9 – Projecto da estratégia de reposicionamento e metodologia .....	81

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Metodologia proposta para a estratégia de reposicionamento .....	40
Tabela 2 – Resumo da fase de investigação, análise, diagnóstico e recomendações da marca produto .....	52
Tabela 3 – Resumo da fase de investigação, análise, diagnóstico e recomendações da marca serviço .....	62



# **1 INTRODUÇÃO**

Num mercado cada vez mais exigente e dinâmico, com agentes de mercado cada vez mais selectivos, os gestores de marketing têm de criar estratégias eficazes que tragam valor para a empresa e para os seus públicos-alvo, reduzindo custos e tornando os processos mais eficientes.

A marca surge, assim, como um activo importante de valor para a organização. Os gestores de marketing perspectivaram na marca uma oportunidade de atrair e fidelizar os consumidores, através de estratégias rigorosas, a longo prazo, de gestão das suas marcas.

O objectivo do gestor de marketing passa por criar, na mente dos consumidores, uma imagem positiva da marca. Para alcançar esse fim, o gestor tem de conhecer bem os seus diferentes públicos-alvo e elaborar estratégias de posicionamento da marca para cada um deles, através da proposta de um benefício e da criação de uma identidade da marca que reflecta esse benefício. A marca é, assim, um sinal, reflectido numa identidade, que representa uma missão ou um benefício, procurando gerar associações que criem, junto dos seus públicos-alvo, uma imagem diferenciada da concorrência.

Além disso, a empresa terá de comunicar essa proposta de valor e a identidade das suas marcas, avaliando de que forma essa comunicação é interpretada pelos seus alvos. A avaliação contínua da imagem que os consumidores possuem acerca das marcas permite à organização avaliar o seu desempenho e, se necessário, reforçar ou alterar as estratégias actuais de gestão de marcas.

O reposicionamento surge, assim, da constatação da necessidade de criar um novo posicionamento para a marca, sendo várias as razões justificam a adopção desta estratégia. No entanto, na literatura, ainda são poucos os exemplos de desenvolvimento de uma estratégia de reposicionamento. Apesar deste tipo de estratégia ser popular nas empresas e ser bastante utilizada na prática da gestão de marcas, são poucos os contributos dados, pela investigação, especificamente para esta área. Esta lacuna entre a investigação (escassa) e a prática reflecte-se em estratégias de reposicionamento desaconselhadas, inapropriadas e pouco eficazes, com investimentos elevados por parte da organização que, muitas vezes, não alcança os objectivos pretendidos.

O objectivo deste trabalho é o de conceber um projecto de desenvolvimento e implementação de uma estratégia de reposicionamento. A concepção desse projecto é feita, em parte, a partir da análise de um caso real, pretendendo-se dessa forma analisar criticamente

os processos e métodos utilizados no desenvolvimento e implementação de uma estratégia de reposicionamento, articulando a teoria e a prática.

Este trabalho concebe, então, um projecto de desenvolvimento e implementação de duas marcas (produto e serviço) alinhadas com uma terceira marca (destino), baseado num modelo adaptado de Aaker (1996), Kapferer (1997) e Machado (2007), que reflecte as diferentes fases de reposicionamento, desde a recolha e análise de dados, até à sua implementação.

A tese projecto está dividida em três partes: a Parte I que pretende constituir um enquadramento teórico ao tema (Capítulos 1 a 4), na Parte II é apresentado o projecto de reposicionamento e na Parte III é realizada uma análise crítica do projecto em causa, procurando uma articulação entre a teoria e a prática.

A Parte I é composta por quatro capítulos, incluindo a introdução e os objectivos (Capítulo 1). No Capítulo 2, será realizada uma revisão da literatura acerca do tema da marca, bem como dos conceitos a ela subjacentes. Este capítulo descreve a evolução histórica da marca e a actual discussão em volta deste conceito. São ainda abordados os três principais elementos que caracterizam a marca – missão, identidade e imagem – e a relação que se estabelece entre eles. É também abordado o valor da marca para aqueles que com ela têm contacto. No Capítulo 3, também de revisão teórica, aborda-se o tema da gestão da marca, caracterizado como o conjunto de decisões de marketing, ao nível da segmentação, posicionamento e diferenciação, que se reflectem nos três elementos que caracterizam a marca. Dentro desta temática, é desenvolvido o tema do reposicionamento – uma estratégia de revitalização da marca, usada na sua gestão ao longo do tempo. Finalmente, no Capítulo 4 é feita uma articulação teórica entre a Psicologia e o Marketing, nomeadamente ao nível dos contributos da área da Psicologia para a compreensão da marca e do consumidor.

Na Parte II (Capítulo 5) é apresentado o projecto, a sua metodologia e técnicas e o desenvolvimento do mesmo.

Na Parte III é feita uma análise crítica ao desenvolvimento e procedimentos da estratégia de reposicionamento (Capítulo 6) e estabelecidas as principais conclusões e sugestões (Capítulo 7).

**PARTE I**

## **2 A MARCA**

A presença do conceito de marca remonta já aos tempos da Antiga Grécia e da Antiga Roma, quando os oleiros marcavam as suas peças de cerâmica ou os comerciantes pintavam, nas suas lojas, símbolos que identificassem os seus produtos. Desde esses tempos até ao presente, a existência da marca tem sido uma constante, bem como a definição e redefinição dos seus conceitos. Actualmente, a marca é tida como um activo importante numa empresa, como fonte de criação de valor para a mesma. Os profissionais do marketing sabem a importância de uma marca e procuram processos cada vez mais eficientes de avaliação e gestão de marcas.

### ***2.1. Evolução Histórica do Conceito de Marca***

Na evolução do conceito de marca, Chernatony e McDonald (2006) distinguem cinco grandes marcos: Antiguidade Clássica, Idade Média, o Novo Mundo, a Revolução Industrial e a Modernidade.

Antiguidade Clássica (séc. VIII a.C. ao séc. V d.C.): as primeiras referências ao uso de marcas remontam aos tempos da Grécia e Roma antigas. Devido à elevada taxa de iliteracia, na época, os comerciantes optavam por colocar pinturas nas suas lojas, a indicar que tipos de bens vendiam, e os oleiros nas suas peças. Surge, assim, o primeiro conceito de marca, através da estenografia, cujos símbolos permitiam a identificação da especialidade do vendedor.

Idade Média (sécs. XI ao XIII): nos tempos medievais, os artesãos começaram a estampar marcas nos seus bens. Por esta altura, surge, então, a diferenciação entre os fornecedores de bens, segundo Chernatony e MacDonald (2006). A estampagem de marcas, além da diferenciação dos fornecedores, servia para vigiar os infractores aos monopólios dos grémios (protecção contra imitações) e para assinalar os produtos de menor qualidade (Keller, 2003).

O Novo Mundo (séc. XVII): o próximo marco na evolução do conceito de marca surge associado ao crescimento das quintas de gado na América do Norte. Os criadores de gado marcavam os seus animais, de forma a identificarem o gado como sua propriedade.

Revolução Industrial (séc. XIX): na primeira metade do séc. XIX, com o alargamento dos mercados, as pessoas podiam comprar os seus bens através de quatro canais: dos retalhistas, dos produtores, que produziam e vendiam os seus próprios produtos, dos mercados ou dos vendedores ambulantes. Com o aumento da produção, a relação fabricante-consumidor tornou-se menos frequente, o que levou a que os negociantes por atacado dominassem o

mercado, estabelecendo as condições de produção e venda. Assim, os fabricantes estavam condicionados a vender produtos sem marca, produzir a baixos preços, a gastar pouco em publicidade e a vender directamente aos negociantes por atacado. Na segunda metade do séc. XIX, com o aumento da procura por parte dos consumidores e com o desenvolvimento tecnológico, os fabricantes vislumbraram oportunidades de crescimento e começaram a investir no desenvolvimento de novas instalações e produtos. No entanto, para protegerem o seu investimento dos negociantes por atacado, os fabricantes passaram a registar as suas patentes e marcas, a investir mais em publicidade (maior contacto com o consumidor) e apostaram na criação de força de vendas (maior contacto com os retalhistas).

A Modernidade (séc. XX): Com a continuação da evolução dos mercados, a sofisticação dos consumidores e profissionais de marketing também aumentou, adquirindo a marca uma dimensão emocional, que reflectia os estados de espírito, as personalidades e as mensagens que os compradores queriam passar aos outros. Também a quantidade de informação disponibilizada sofreu um *boom*, levando a que essa disponibilização excedesse a capacidade de atenção e recursos cognitivos dos consumidores, levando-os a filtrar grande parte da informação. A colocação do tónico no consumidor permite que o poder de decisão sobre marcas esteja cada vez mais na sua mão (Chernatony e MacDonald, 2006).

## **2.2. O Conceito de Marca**

O termo *brand* deriva da antiga palavra escandinava *brandr*, que significa “queimar”, na medida em que as marcas eram (e ainda são) meios pelos quais os criadores de gado marcavam a ferro e fogo os seus animais (queimando o seu pêlo), de forma a identificá-los (Interbrand Group, 1993, citado por Keller, 2003).

Numa perspectiva jurídica, a União Europeia<sup>1</sup> (UE), em 1989, na altura Comunidade Económica Europeia (CEE), define a marca como “todos os sinais susceptíveis de representação gráfica, nomeadamente as palavras, incluindo os nomes de pessoas, desenhos, letras, números, a forma do produto ou da respectiva embalagem, na condição de que tais sinais sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas”. A legislação portuguesa<sup>2</sup>, baseada na legislação europeia, tem uma definição muito semelhante, acrescentando o conceito de cor (ou combinação de cores) e a combinação possível entre os diferentes sinais referidos na directiva da UE (Osório, 2006).

---

<sup>1</sup> Artº 2 da Directiva 89/104/CEE

<sup>2</sup> Nº 1 do artº 15 do Código de Propriedade Industrial (1999)

A definição proposta pela American Marketing Association (AMA) está também bastante próxima da proposta jurídica da UE. Segundo a AMA (citada por Keller, 2003, pp. 3) a marca é “um nome, termo, signo, símbolo ou desenho ou a combinação deles, permitindo identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos da concorrência”. A marca, segundo as definições anteriores, é definida como uma representação gráfica, que identifica nominal e visualmente o vendedor ou o fabricante, representação essa que faz parte da identidade da marca e cujos sinais Keller (2003) designa por elementos da marca. Sob a lei das marcas registradas, o vendedor é possuidor de direitos exclusivos no uso do nome da marca, direitos esses que são permanentes (Tuominen, 1999).

No entanto, a representação gráfica de uma marca não reflecte plenamente o seu conceito. Segundo Chevron (1998), a marca não é algo palpável fisicamente, mas sim uma promessa, ou seja, um compromisso com o consumidor. A marca é um nome que, para além de uma identidade visual, evoca expectativas específicas (Chevron, 1998), ou seja, refere-se à forma como os consumidores se relacionam com os produtos ou serviços, a personalidade que lhe atribuem, a confiança e a lealdade que lhes depositam (Osório, 2006). Chernatony e McDonald (2006, pp. 25) vão mais longe na explicação do que é a marca, definindo como uma marca de sucesso “um produto, serviço, pessoa ou lugar identificáveis, aumentados de tal forma que um comprador ou usuário percebe valores acrescentados relevantes e únicos que satisfaçam o mais possível as suas necessidades. Além disso, o seu sucesso resulta da capacidade de manter esses valores acrescentados face à concorrência”. Também Giraut (1965, citado por Serra e Gonzalez, 1998) considera que a marca, além de um signo que identifica e diferencia produtos, oferece a garantia de satisfação máxima do consumidor. A tónica do que é uma marca não está (só) nos seus sinais gráficos e nominativos, a marca tem de permitir a satisfação total do cliente, através do valor acrescentado que tem para o consumidor. Esses valores acrescentados advêm da experiência que o consumidor tem com a marca, do tipo de pessoas que a usam, da aparência da marca e do próprio nome e reputação do fabricante (Tuominen, 1999). Para Chernatony e McDonald (2006), além de criar valores acrescentados para o consumidor, as marcas fortes podem aumentá-los, de forma a atingir elevados níveis de sofisticação. Uma marca forte é aquela que cria a fidelização do cliente, é aquela que quando está em falta num determinado local de venda ou serviço, leva o consumidor deslocar-se propositadamente a outro local, de forma a encontrar a “sua marca”.

Como se pode constatar, existem diversas formas de olhar para uma marca, desde a representação gráfica e nominativa, aos benefícios, à marca como instrumento legal. Partindo das limitações das várias abordagens na definição do conceito de marca, Chernatony (2001,

citado por Sousa, 2007) identifica treze elementos principais que reflectem a variedade de definições sobre a marca existentes na literatura:

1. Marca como logo, cuja definição incorpora a identidade visual.
2. Marca como instrumento legal, em que a marca tem como função proteger de imitações o investimento feito pela empresa.
3. Marca como empresa, que se focaliza na relação marca – empresa, permitindo reduzir custos de promoção e aumenta a proximidade com os clientes.
4. Marca como abreviatura, em que a marca cria associações mais simples para ser melhor processada pelo consumidor.
5. Marca como redutora de risco – a marca serve para criar estratégias que reduzam o risco para o consumidor.
6. Marca como posicionamento, para que os consumidores consigam identificar os benefícios que a marcas lhes podem proporcionar.
7. Marca como personalidade projectada, a *brand personality*, definida como as características humanas associadas a uma marca (Aaker, 1997). A essas características da marca são atribuídos significados pelo consumidor, significados esses construídos com base nos comportamentos exibidos pelas marcas personificadas ou caracterizadas (Aaker e Fournier, 1995). Segundo Aaker (1997) quanto maior a congruência entre as características que descrevem o *self* ideal de um indivíduo e aquelas que descrevem uma marca, maior a preferência por essa marca.
8. Marca como conjunto de valores, reflectidos nos seus produtos ou serviços e veiculados ao consumidor, que se vai identificar mais com marcas que reflectam os seus valores (por exemplo, um consumidor que seja contra os testes feitos em animais, não vai comprar produtos de marcas que o façam).
9. Marca como visão que os gestores têm do futuro.
10. Marca como valor acrescentado, em que a marca funciona como um valor que os consumidores pagam a mais para adquirir os seus benefícios.
11. Marca como imagem, ou seja, o que os consumidores percebem sobre ela.
12. Marca como identidade – a marca transmite o que é, de forma a identificar-se e diferenciar-se.
13. Marca como relacionamento.

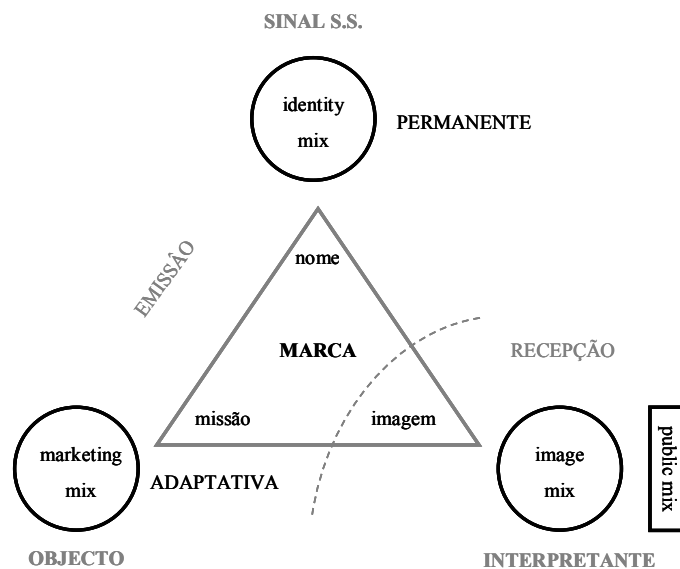
A marca é, deste modo, um conceito multi-dimensional, com vários significados, que integrados fornecem uma compreensão mais alargada do conceito de marca e possibilitam a

definição de estratégias de gestão de marcas mais eficazes, que tragam valor e benefícios para empresas, distribuidores e consumidores.

### ***A Abordagem Triádica da Marca***

Quando se fala em marca, há que ter em conta as várias componentes da mesma e as relações que se estabelecem entre elas. Schocker, Srivastava e Ruekert (1994, citado por Serra e Gonzalez, 1998) definem as marcas como símbolos nos quais os consumidores aprenderam a confiar ao longo do tempo e que assinalam qualidades intangíveis dos produtos, baseadas em atributos de experiência, oferecidos pelos programas de marketing. Esta definição abrange quatro aspectos da marca: aquilo que a marca é (símbolo), aquilo que a marca oferece (experiências, benefícios), a quem (o alvo) e através do quê (programas de marketing). Partindo destes aspectos, Lencastre (2007) defende uma abordagem triádica da marca, que integra três pilares e os relaciona entre si: a dimensão do sinal da identidade, a dimensão do objecto de marketing a que o sinal se refere e a dimensão da interpretação que é feita pelos públicos e segmentos-alvo da marca (figura 1).

**Figura 1: O triângulo da marca e a natureza dos pilares da marca**



Fonte: Adaptado de Lencastre (2007)

O sinal da marca, segundo a definição jurídica apresentada anteriormente, é uma representação gráfica, que inclui palavras, desenhos, letras ou números, e que, recentemente, inclui também uma cromatografia, sonoridade ou odor próprios (Sousa, 2007). Para Lencastre



(2007), a marca, num sentido mais abrangente, é um nome que, juntamente com os restantes sinais referidos, constitui o *identity mix* da marca. O objecto da marca é, em primeiro lugar, a pessoa física ou jurídica por detrás de uma marca, é, também, o conjunto dos benefícios que apresenta aos seus públicos e os *marketing's mix*<sup>3</sup> que os tangibilizam e é, por último, a razão da existência da marca. O pilar do interpretante tem de ser compreendido através de duas vertentes: a do intérprete e o da interpretação. Quer isto dizer que o interpretante é a imagem que a marca tem junto dos seus diferentes segmentos-alvo ou públicos (intérprete), imagem essa que é o resultado da sua interpretação. Tanto ao nível do indivíduo como do público, a imagem da marca é um conceito múltiplo, que engloba reacções do tipo cognitivo, afectivo e comportamental. A marca é, assim, um sinal, traduzido num conjunto de elementos que lhe dão uma identidade, que representa uma missão ou um benefício global, transportando consigo associações que lhe permitem representar, junto dos seus público-alvo, uma imagem diferenciada da concorrência (Lencastre, 2007).

Na relação que é estabelecida entre os três pilares da marca duas distinções a caracterizam. A primeira distinção prende-se com o carácter tendencialmente permanente do *identity mix*, que contrasta com o carácter tendencialmente adaptativo do *marketing-mix*. A identidade de uma marca, nomeadamente o seu nome e sinais visuais, tendem a ser estáveis no tempo, a permanecerem mais ou menos inalteráveis ao longo da sua história. Mesmo que se façam ajustamentos no *lettering*, cor ou desenho, estes são quase imperceptíveis aos olhos do consumidor, mantendo a marca a sua identidade base intacta. Ao nível do *marketing-mix* não se pode dizer o mesmo, uma vez que as acções de marketing estão condicionadas pelo contexto dos mercados, das culturas, das necessidades dos consumidores e distribuidores e pela concorrência, o que obriga a marca a uma contínua adaptação.

A segunda distinção está na noção dos conceitos de emissão e recepção. A emissão representa aquilo que a organização controla, a sua identidade e o *marketing-mix*, ou seja, as acções de comunicação que a marca leva a cabo para construir uma identidade global que é transmitida aos seus públicos. A recepção corresponde à imagem da marca junto dos seus públicos, ou seja, é o pilar dos resultados, de onde se pode aferir a eficácia do que é emitido pela marca.

---

<sup>3</sup> *Marketing-mix* – conjunto de decisões tomadas ao nível de quatro variáveis de marketing: produto, preço, distribuição e comunicação (Brochand et al., 1999)

### **2.3. A Missão da Marca**

Até há pouco tempo atrás, a marca era associada a um produto específico, sendo integrada na variável “produto” dos 4 P’s da acção de marketing ou *marketing-mix* (“produto”, “preço”, “distribuição” – *place* e “promoção”). Embora, actualmente, já se considere a marca como autónoma do produto, Kotler (2001), ainda nesta perspectiva clássica, esquematiza o produto em três níveis (inserindo a marca num deles): produto central, que representa os principais benefícios que o produto trará ao consumidor; o produto tangível, no qual se insere a marca, juntamente com a qualidade, as características do produto, a embalagem e o design e, por último, o produto alargado, do qual fazem parte os serviços pós-venda, a entrega, as condições de pagamento, a garantia e as instalações. *O marketing-mix* é, assim, um conjunto de ferramentas tácticas e controláveis, que a empresa conjuga em volta de um benefício, tangibilizando-o, de forma a obter a reacção do mercado-alvo que pretende.

No entanto, a marca é muito mais que um produto traduzido numa embalagem, logótipo, nome ou rótulo. A mesma marca pode identificar outros produtos ou serviços, dirigidos a diferentes segmentos, pode até dirigir-se a outros alvos que não os seus clientes, como os fornecedores, distribuidores, accionistas, entre outros. E se a marca não se esgota num único produto, e nem tão só tem como único alvo os clientes, a marca, além do benefício central de um produto ou serviço, tem como função identificar perante os seus diferentes alvos a própria organização, as suas pessoas e os seus processos, propondo-lhes outras ofertas e outros benefícios centrais, acompanhados de outros *marketing's mix* (Lencastre, 2007). A marca, do ponto de vista do seu objecto, é, então, uma entidade adaptativa no espaço, porque se dirige a diferentes públicos e apresenta múltiplos benefícios, e no tempo, porque os seus produtos têm de evoluir, para que a marca consiga permanecer no mercado.

Segundo Lencastre (2007), o objecto da marca surge como uma missão que representa o benefício global oferecido por essa marca, missão essa que deve ser vista como um aspecto comum entre o *marketing-mix*, o conjunto dos benefícios e as acções de marketing oferecidas por uma marca ou marcas que ela possa cobrir. A procura de uma missão única deve ser, então, entendida em três sentidos: missão única porque singular, que num só conceito sintetize a missão da marca; missão única porque diferenciada, na medida em que deve ser distinta das outras e facilmente identificável face à sua concorrência e missão única porque coerente, na medida em que todos os produtos e acções de marketing devem ser congruentes entre si, em qualquer momento e ao longo do tempo.

## **2.4. A Identidade da Marca**

O conceito de identidade é um conceito ligeiramente recente, surge depois da ênfase que se tem dado à imagem e ao posicionamento de uma marca e, por isso mesmo, poucas são as empresas que têm uma carta de identidade detalhada sobre o que é afinal a sua ou as suas marcas. No entanto, na complexidade da realidade actual das empresas e mercados, torna-se premente a definição de conceitos que melhor respondam aos problemas e permitam uma melhor acção sobre essa realidade sendo, neste contexto, que surge, então, o conceito de identidade (Kapferer, 2000).

Segundo Lencastre (2007), a identidade são os sinais da marca que representam a sua missão, são a forma de identificação da marca junto dos seus diferentes públicos, o seu *public mix*. A identidade é aquilo que a marca é, o que coloca a questão da sua unicidade e permanência ou a do seu emissor. Permite à organização, ou parte dela, existir enquanto ser coerente e específico e permite dotar uma marca de um projecto pessoal diferente e estável. Ter uma carta de identidade detalhada permite gerir a marca a médio prazo e resolver os problemas de comunicação e extensão (Kapferer, 2000). Aaker (1996, pp. 68) define a identidade de marca como “um conjunto único de associações que o gestor da marca procura criar e manter”, sendo que essas associações representam valor para a marca e implicam uma promessa de valor para com os consumidores.

Assim, quando se fala de identidade de marca, fala-se do que a marca é e daquilo que ela transmite ao seu *public mix*, propondo valor para a própria marca, para a organização e para os consumidores. A identidade é, neste sentido, um conceito de emissão, de especificar a concepção que a marca tem de si mesma, é a sua apresentação aos seus alvos.

Kapferer (2000) refere que a identidade é constituída por um prisma de seis facetas (figura 2), que no seu conjunto definem aquilo que a marca é. A primeira faceta é a marca como físico, ou seja, o conjunto das características objectivas salientes ou latentes que formam a base da marca, o seu apoio objectivo tangível. A segunda faceta é a marca como personalidade, ou seja, o seu carácter, que tipo de “pessoa” seria. A terceira faceta é a da marca como um universo cultural, ou seja, o seu sistema de valores, a fonte de inspiração e energia da marca. A marca como um clima de relação é a quarta faceta, pois estabelece relações de troca com as pessoas. A quinta faceta é a marca como reflexo, ou seja, a imagem exterior que a marca dá do seu alvo. Por fim, a sexta faceta é a marca como uma mentalização, o seu espelho interior, o tipo de relação que o consumidor tem consigo próprio ao usar determinada marca.

**Figura 2: O prisma de identidade de marca**



Fonte: Kapferer (2000)

O prisma de identidade da marca e as suas seis facetas definem o território e potencialidades da marca, formando um todo estruturado. A estrutura do prisma nasce de uma constatação elementar: a marca é um ser de discurso, tem de comunicar e por isso mesmo pode ser analisada como qualquer comunicação. Nessa perspectiva, a marca, mesmo que não tenha existência física, comunica com o seu alvo, construindo um emissor. As facetas físico e personalidade rodeiam, assim, esse emissor construído. Da mesma maneira, a marca constrói um destinatário, os alvos a quem se dirige, sendo as facetas do reflexo e da mentalização as que rodeiam esse destinatário construído. Por último, as facetas cultura e relação são as pontes entre o emissor e o destinatário. Do ponto de vista vertical, o prisma da identidade da marca reflecte as facetas sociais da marca, as que a exteriorizam, através do físico, relação e reflexo e também as facetas da interiorização da marca – a personalidade, a cultura e a mentalização.

Sendo a marca um desígnio que, muitas vezes, não se encontra escrito em parte alguma, é preciso inferir a partir dos sinais que a marca escolhe para se apresentar aquilo que a marca é. As fontes de identidade da marca são a fonte da sua especificidade e unicidade e permitem a compreensão da marca. Lindon et al. (2004) referem duas fontes da identidade da marca: identidade física e identidade psicológica. Na identidade psicológica da marca são incluídos: o carácter ou a personalidade da marca, ou seja, os traços da psicologia da marca; o território da marca, ou seja, o espaço do mercado ou mercados onde a marca é legítima e, por fim, os valores culturais fundamentais da marca.

Relativamente à identidade física, Lencastre (2007) organiza-a em três níveis de sinais que a marca pode emitir: a identidade central, a identidade tangível e a identidade alargada. A

identidade central é constituída pelo nome, composto pelo nome *strictus sensus* (s.s.), ao qual pode ser associado um termo genérico descritivo do produto, actividade ou origem geográfica da marca. A identidade tangível é constituída pelo logótipo, composto pelo *lettering* (forma de escrever o nome), ao qual pode estar associado um desenho ou símbolo (sinal gráfico que identifica o nome), aos quais é atribuído um *coloring* (cor ou código cromático) – o conjunto do logótipo e do símbolo constituem a identidade visual da marca. A identidade alargada é constituída pelo *slogan* ou assinatura, a expressão que acompanha uma marca; o *jingle*, o refrão publicitário musical; o design específico da embalagem dos produtos; o rótulo; as personagens ou símbolos da marca e os odores ou sabores. O autor refere ainda que fazem parte do *identity mix* da marca os restantes elementos do programa da identidade corporativa, como por exemplo a nomenclatura das actividades e produtos da marca (ao nível central), as formas de aplicação da identidade visual (ao nível da identidade tangível) e as identidades sonoras, olfactivas ou tácteis da marca (ao nível da identidade alargada). Além das fontes de identidade referidas por Lencastre (2007) e Lindon et al. (2004), Kapferer (2000) acrescenta ainda a história e geografia da marca, os seus produtos e até mesmo a publicidade que a marca faz, através da qual constrói uma história e uma relação com o seu *public mix*. Keller (2003) acrescenta também os endereços de sites (na Internet) que utiliza, bem como os porta-vozes que a marca escolhe para transmitirem a sua identidade.

Relativamente à estruturação das identidades de marca, existem três estruturas de identidade possíveis, na forma como uma organização apresenta as suas marcas:

1. Estrutura de marca única ou monolítica, na qual um nome único identifica todas as actividades e serviços da organização.
2. Estrutura multimarcas ou diferenciada, em que múltiplos nomes, sem ligação entre si, identificam autonomamente cada actividade ou produto da organização.
3. Estrutura de dupla marca ou mista: uma parte do *identity mix* assegura a identidade de cobertura, enquanto outra parte identifica diferenciadamente cada actividade ou produto.

A identidade serve, assim, para identificar uma marca junto do público e diferenciá-la de outras marcas existentes no mercado. Uma identidade de marca bem definida, primeiro internamente e depois exteriormente à organização, alavanca a missão, o benefício oferecido pela marca, permitindo uma melhor comunicação (interna e externa) e uma ferramenta na adaptação a novos mercados e na evolução de uma marca.

## **2.5. A Imagem da Marca**

O conceito de imagem da marca surge nos anos 50, definido como a percepção que os consumidores têm da marca, e até hoje continua a suscitar a atenção dos investigadores da área do consumo (Dobni e Zinkhan, 1990). Até essa altura, o interesse da organização tinha sido a venda dos seus produtos em grande quantidade e a um maior número de pessoas possível. Havia poucas marcas no mercado e a preocupação, na publicidade, era passar mensagens longas, descritivas e detalhadas, baseadas em princípios de fiabilidade e qualidade (Tyler, 1957). Com o surgimento de novas marcas, a introdução de um maior número de produtos no mercado e o conseqüente aumento de anúncios publicitários, deu-se um aumento de informação disponível, tornando o consumidor menos atento às mensagens de comunicação, que deu origem a um novo tipo de comprador: o que compra muito e tem à sua disposição um maior número de produtos e marcas. É neste contexto que surge o interesse pela imagem que o consumidor possui das marcas, os gestores descobriram que a ligação emocional de um produto poderia ser um aspecto relevante e diferenciador.

Comunicar uma imagem da marca a um mercado-alvo passou, desse modo, a ser uma actividade de marketing fundamental para a organização, pois uma imagem bem comunicada ajudará a estabelecer a posição da marca, a isolá-la da concorrência e a melhorar o seu desempenho (Park, Jaworski e MacInnis, 1986). Além disso, alguns autores referem que uma imagem de marca positiva acrescenta valor à marca (Aaker, 1996; Keller, 1993, 2003) e está relacionada com uma maior preferência por essa marca (Kwon, 1990, citado por Faircloth, Capella e Alford, 2001).

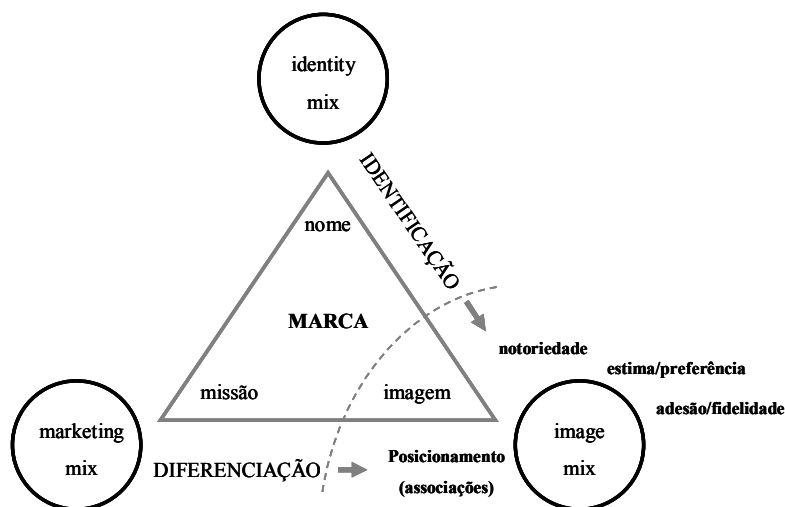
Dobni e Zinkhan (1990) fazem uma análise do conceito ao longo do tempo e das várias definições existentes na literatura, sintetizando a imagem da marca em quatro aspectos:

1. A imagem da marca é um conceito detido pelo consumidor, ou seja, segundo Kapferer (2000), é um conceito de recepção, uma síntese feita pelo público de todos os sinais emitidos pela marca.
2. A imagem da marca é um fenómeno perceptual e subjectivo, que pode ser racional ou emocional. A imagem da marca incide sobre a maneira como o público descodifica, extrai sentidos e interpreta os sinais provenientes dos produtos, serviços e comunicações feitas pela marca (Kapferer, 2000).
3. É afectada pelas actividades de marketing, por variáveis contextuais e características do receptor.

4. Na imagem da marca, a percepção da realidade é mais importante que a própria realidade.

Sendo a imagem da marca um conceito de recepção, detido pelo consumidor, é importante para a organização, antes de tudo, distinguir quem são e quem não são os seus públicos-alvo, saber incluir como excluir o público-alvo com quem a marca pode estabelecer uma relação de troca. É igualmente importante definir, dentro de cada público-alvo, os segmentos-alvo que interessam à organização (Lencastre, 2007). Channon e Ehrenberg (1970) concluíram ainda que, dentro do público-alvo da marca, a organização deve ter a preocupação de promover factores de imagem da marca que diferenciem os consumidores já influenciados, daqueles que a marca ainda está a tentar influenciar. Só com a definição do seu *public mix* é possível à marca exercer as suas principais funções: identificação e diferenciação (da concorrência). Se para o *public mix* da marca a identificação e a diferenciação são as funções que procuram na mesma, para a organização as funções espelho da marca são, respectivamente, a procura de notoriedade e um posicionamento junto desse público (figura 3).

Figura 3: As funções da marca



Fonte: Adaptado de Lencastre (2007)

A notoriedade diz respeito à resposta cognitiva, reconhecimento e evocação da marca face à concorrência, sendo o limiar necessário para as respostas afectiva e comportamental (Lambim, 1986, citado por Lencastre, 2007). O posicionamento refere-se ao significado para os sinais da marca, a criação, nos seus públicos-alvo, de associações à marca que possam determinar uma resposta cognitiva (notoriedade), afectiva (estima/preferência) e comportamental (adesão/fidelidade), que lhe confira valor. A notoriedade e as associações

são, assim, dois elementos fundamentais para a imagem de uma marca, resumida no conceito de posicionamento que se caracteriza pela imagem que a marca possui relativamente à concorrência e ao seu *public mix* (Freitas, 2008).

### **2.5.1. Notoriedade**

O conhecimento que um indivíduo, público-alvo ou segmento-alvo tem sobre uma marca está relacionado, primeiramente, com a notoriedade da marca e, posteriormente, com as suas relações e associações (Freitas, 2008). A notoriedade refere-se “à força da presença de uma marca na mente do consumidor” (Aaker, 1996 pp. 10).

A notoriedade (*brand awareness*) é medida de acordo com as diferentes maneiras como o consumidor se lembra da marca, desde o reconhecimento, passando pela recordação até ao *top of mind*, ou seja, mede a extensão da associação à categoria de um produto em memória, que varia de uma ligação mais fraca até uma ligação mais forte (Aaker, 1996; Lencastre, 2007).

Num primeiro nível, a notoriedade é denominada de reconhecimento (*brand recognition*) ou assistida, ou seja, a familiaridade em relação à marca ganha pela exposição à mesma, sendo medida através da percentagem de pessoas que citam a marca numa lista onde esta se encontra (Brochand et al., 1999). O reconhecimento da marca relaciona-se, assim, com a capacidade do consumidor confirmar, quando lhe é dada a marca como pista, que esteve anteriormente exposto à mesma (Keller, 1993). A exposição repetida à marca mantém o nome da mesma presente na mente do consumidor, um aspecto importante na compra de produtos na loja.

Num segundo nível, encontra-se a recordação espontânea ou evocada da marca (*brand recall*) que se refere à capacidade do consumidor evocar a marca quando lhe é dada a categoria de um produto ou outro tipo de pista relacionada com a marca (Keller, 1993), medindo-se pela percentagem de pessoas que citam a marca espontaneamente (Brochand et al., 1999). Os consumidores têm de evocar a marca através da sua memória, demonstrando um maior grau de exigência que a recordação assistida. A recordação espontânea é mais determinante em decisões de compra de fraca implicação, em que o consumidor se baseia numa memória mais imediata para decidir (Freitas, 2008). Se a marca citada espontaneamente for a primeira que ocorre à mente dos entrevistados, denomina-se recordação *top of mind*, importante quando se trata de compras impulsivas (Kapferer, 1997, citado por Freitas, 2008).

O último nível de notoriedade é a dominância do nome da marca, na qual a maioria dos consumidores só consegue evocar um único nome de uma marca (Aaker, 1996).

Segundo Keller (1993; 2003), a notoriedade da marca tem um papel importante na tomada de decisão do consumidor por três razões. Primeiro, é importante que o consumidor pense na



marca quando pensa na categoria de um produto, ou seja, quando tem de tomar uma decisão, que a marca se encontre no conjunto de marcas que recebem consideração no acto da compra (o *consideration set*), trazendo vantagens ao nível das escolhas. Segundo, a notoriedade da marca pode afectar as decisões sobre as marcas do *consideration set*, mesmo que não haja outras associações à marca, ou seja, os consumidores tendem a adquirir marcas que lhe são minimamente familiares, mesmo que não possuam nenhuma atitude em relação às mesmas – vantagens ao nível da consideração. Finalmente, a notoriedade afecta o processo de decisão ao influenciar a formação e a força das associações à marca, na imagem da marca, trazendo vantagens ao nível da aprendizagem.

### **2.5.2. Associações à Marca**

As associações à marca definem a forma como o consumidor percebe e guarda a marca na memória, representando, o significado da marca para o mesmo (Lencastre, 1999).

Segundo Keller (1993), as associações à marca podem ter diferentes formas, sendo que uma maneira de se distinguir entre elas é o seu nível de abstracção, sendo que, ao nível desta dimensão, as associações podem ser classificadas em três categorias de sucessivo aumento de extensão de abstracção: as associações menos abstractas são respeitantes aos atributos, as associações intermédias estão ligadas aos benefícios que a marca proporciona aos consumidores e as mais abstractas referem-se às atitudes.

Os atributos são as características descritivas que caracterizam um produto ou serviço, aquilo que o consumidor, no acto da compra ou consumo, pensa que o produto é ou tem. Os atributos podem ser classificados de acordo com a sua relação com o desempenho do produto ou serviço: atributos relacionados com o produto e atributos não relacionados com o produto. Os relacionados com o produto são os ingredientes necessários que os consumidores procuram para o desempenho de um produto ou serviço, podendo estar relacionados com a composição física e as exigências técnicas. Os atributos não relacionados com o produto são aspectos externos do produto ou serviço, divididos em quatro tipos: informação sobre o preço; a embalagem ou a informação sobre a aparência do produto; o usuário imaginário, as pessoas que usam o produto ou serviço, e o uso imaginário, ou seja, quando e em que tipo de situações o produto ou serviço pode ser utilizado.

Os benefícios são o valor pessoal que o consumidor atribui aos atributos do produto ou do serviço, podendo ser distinguidos em três categorias, de acordo com as motivações que lhe estão relacionadas: benefícios funcionais, benefícios experimentais e benefícios simbólicos. Os primeiros são as vantagens mais intrínsecas do consumo do produto ou serviço e,

geralmente, relacionam-se com os atributos relacionados com o produto e satisfazendo as motivações básicas. Os benefícios experimentais relacionam-se com as experiências que o uso de um produto ou serviço possibilita ao consumidor, estando também relacionados, geralmente, com os atributos relacionados com os produtos, satisfazendo necessidades experienciais. Por fim, os benefícios simbólicos são as vantagens mais extrínsecas do consumo de um produto/serviço, correspondendo aos atributos não relacionados com o produto e relacionando-se com as necessidades de aprovação social, auto-estima ou expressão pessoal.

A atitude, segundo Eagly e Chaiken (1993, citado por Lima, 2002), é um constructo hipotético, porque não sendo directamente observável, tem de ser inferido a partir da observação do comportamento dos indivíduos, constructo esse referente à tendência psicológica que se expressa numa avaliação favorável ou desfavorável de uma entidade específica (objecto, pessoa, assunto, entre outros). A atitude é, assim, um julgamento avaliativo, que tem uma direcção – favorável ou desfavorável – e uma extremidade, que pode ir desde o muito até ao nada favorável (Kardes, 2002). A importância dada às atitudes vem da investigação da psicologia social, que relacionou, pela primeira vez, atitude e comportamento, salientando a importância das atitudes para o comportamento do consumidor. Um dos modelos mais conhecidos é o modelo da acção reflectida de Fishbein e Ajzen (1985), segundo o qual o melhor preditor do comportamento é a intenção comportamental, sendo a atitude específica apenas um dos factores importantes na decisão. Essa atitude é o resultado das crenças de que o comportamento provoca determinados resultados e a avaliação dessas crenças. O outro aspecto que afecta a intenção comportamental é a norma subjectiva, ou seja, as pressões sociais para que afectam a realização do comportamento. Essa norma subjectiva é o resultado das crenças de que os outros pensam sobre o indivíduo realizar ou não esse comportamento e a motivação para seguir o que os outros pensam (Lima, 2002). Para Keller (1993), as atitudes são as associações mais abstractas, no entanto, são as mais difíceis de mudar, exigindo mais atenção por parte dos gestores de marketing.

## **2.6. O Valor da Marca**

O valor da marca ou capital de marca (*brand equity*) é a medida da força da marca, um valor de mercado, relacionado com quantas pessoas pagam pelos seus activos, mas também um valor na mente dos consumidores (Aaker, 2002). O conceito surge nos anos 80 (Pedro, 1999), na altura em que alguns investigadores tentaram criar estratégias que respondessem à “morte da marca” e que possibilitassem a construção e manutenção de marcas fortes

(Faircloth, Capella e Alford, 2001). Desde o aparecimento do conceito, este já foi visto por diversas perspectivas, tendo sido conceptualizado como uma medida financeira, uma medida do comportamento do consumidor ou como uma medida das crenças dos consumidores (Dawar e Pillutla, 2000).

Na literatura, são duas as principais visões sobre o valor da marca: a visão financeira (para a empresa) e a visão do ponto de vista do consumidor. Cerviño (1998, citado por Pedro, 2007) refere ainda a visão do valor da marca do ponto de vista do distribuidor, embora seja uma visão menos estudada. Na perspectiva financeira, para Simon e Sullivan (1993, citado por Pedro, 2007), o valor da marca refere-se ao *cash flow* adicional que o produto com marca fornece, relativamente ao produto sem marca, sendo que nesta perspectiva a marca tem um valor financeiro para a organização. Keller (1993, pp. 2), numa perspectiva orientada para o consumidor (*customer-based brand equity*) define o valor de marca como “o efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor ao marketing da marca”, ou seja, envolve as reacções do consumidor a um elemento de marketing de marca, em relação ao mesmo produto sem marca ou marca fictícia. Lencastre (2007) também ancora o valor de marca no pilar da imagem, da sua perspectiva triádica da marca. Para o autor, a marca pode ter uma excelente estrutura de identidade, uma estratégia de marketing consistente e uma situação financeira estável, mas se o seu público não o perceber, a marca não terá valor. Farquhar (1990) resume o valor da marca como um valor acrescentado para a mesma, aquilo que os consumidores estão dispostos a pagar a mais para adquirir um produto com marca. A marca pode, ainda, trazer valor para o consumidor, para o distribuidor e para a empresa:

1. Para o consumidor a marca é um contrato, na medida que dá a garantia do desempenho do produto ou serviço endossado pela marca. Identifica a marca, permitindo o seu reconhecimento e favorecendo a fidelização e diferencia-a de marcas concorrentes (Lindon et al., 2004). Kapferer (1995, citado por Pedro, 1999) acrescenta mais cinco funções, além da garantia, identificação e diferenciação. A marca permite que o consumidor localize mais facilmente a oferta (função localização); permite a memorização das experiências de escolhas anteriores, permitindo que o consumidor adopte um comportamento de compra repetido, poupando energia (função prática); a marca permite que o consumidor retire prazer das escolhas que faz (função lúdica); a marca estabelece uma relação de familiaridade e continuidade com o consumidor, proporcionadas pela permanência do seu uso (função continuidade); permite uma satisfação retirada da atractividade da marca (função hedonista) e permite satisfação resultante do comportamento ético adoptado pela marca (função ética).

2. O valor da marca para a empresa está relacionado com o seu valor comercial e institucional. O seu valor comercial dá-lhe uma vantagem concorrencial, alavanca os investimentos em marketing (permite a prática de margens de preço superiores) e é uma força perante os distribuidores. O valor institucional da marca favorece o sentimento de pertença dos colaboradores, sendo um atractivo nos processos de recrutamento, além da valorização bolsista (Lindon et al., 2004). Além disso, o estabelecimento de uma marca aumenta a fidelidade e o envolvimento com a mesma, criando valor para a empresa (Kapferer e Laurent, 1989, citado por Pedro, 1999). Uma marca com um valor elevado recupera melhor de problemas, aumenta a eficácia da comunicação (Keller, 2003) e permite-lhe maiores oportunidades de extensão (Cegarra e Merunka, 1993, citado por Pedro, 1999).
3. No valor que a marca tem para os distribuidores, as razões prendem-se com a fidelização dos consumidores a um distribuidor que possua determinada marca, além de impulsionar a compra de outros produtos da mesma marca (Pedro, 1999).

Recentemente, Raggio e Leone (2007) propuseram uma nova perspectiva referente ao valor de marca, distinguindo e relacionando dois conceitos: o do capital de marca e o do valor de marca. Os autores defendem que o capital de marca representa o que a marca significa para os consumidores, sendo influenciado pelo conhecimento destes sobre a marca, enquanto que o valor de marca representa o que a marca significa para a empresa detentora da mesma. Deste modo, o capital de marca é definido como o desejo dos consumidores de que a marca cumpra a promessa dos benefícios que oferece. O valor de marca assume uma perspectiva mais financeira, sendo definido como o valor de venda ou de reposição de uma marca. Nesta perspectiva, o capital de marca representa um dos factores que contribui para o valor de marca, pois modera o impacto das actividades de marketing nas respostas dos consumidores (consideração, lealdade, compra), respostas essas que se reflectem ao nível dos resultados de mercado (quota de mercado, extensão, prática de preços superiores, entre outros).

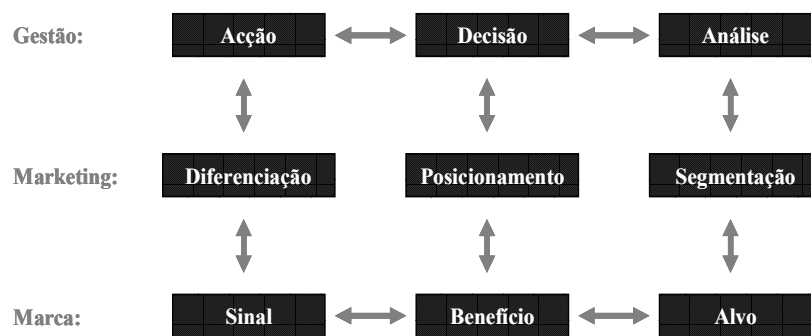
O modelo conceptual do capital de marca/valor de marca de Raggio e Leone (2007) vem relacionar as duas visões mais discutidas, na literatura, sobre o valor de marca. A visão destes autores propõe que os gestores de marketing devem influenciar o capital de marca, detido pelos consumidores, de forma a criar valor para a marca. Embora o valor financeiro de uma marca não resida somente no capital de marca detido pelos consumidores, Raggio e Leone (2007) vão de encontro a outros autores que defendem que o conhecimento que os consumidores têm sobre as marcas é um dos activos mais valiosos no melhoramento da produtividade de marketing (Arvidsson, 2006).

O valor de marca deve ser visto, como se pôde constatar, como um conceito multi-dimensional, que depende das estruturas de conhecimento existentes na mente dos consumidores e as acções que uma empresa pode tomar para aumentar o valor que essas estruturas possam oferecer (Park e Srinivasan, 1994, citado por Tuominen, 1999), de forma a criar valor financeiro para a organização.

### 3 A GESTÃO DA MARCA

A marca, como foi abordado no capítulo anterior, é um dos activos mais importantes para a organização, trazendo valor para a empresa, mas também para os consumidores e distribuidores. Se há poucas décadas atrás não havia uma gestão formal e rigorosa das marcas, nos dias de hoje, a marca é considerada uma mais-valia de uma empresa e gerida cuidadosamente (Low e Fullerton, 1994). Para que o valor da marca seja maximizado, a empresa tem gerir, numa estratégia a longo prazo, os três aspectos da marca: a missão, a identidade e a marca. Lencastre (2007) apresenta uma gestão de marketing da marca que reflecte três níveis: o da gestão, o do marketing e o da marca (figura 4).

**Figura 4: A gestão de marketing da marca**



Fonte: Lencastre (2007)

Sendo o marketing a “área da gestão responsável pelas relações de troca de uma pessoa ou organização junto dos seus diferentes públicos” (Lencastre, 2007, pp. 30), são três os vectores onde se baseia essa gestão: análise, decisão e acção. A análise em marketing deve começar pela segmentação do ambiente, identificando os públicos que são importantes para a organização. Esses públicos são o alvo da marca, são um grupo de pessoas, individuais ou colectivas, que é homogéneo nas relações de troca que estabelece com a organização. A decisão em marketing é o posicionamento, na qual o gestor de marketing terá de decidir qual

ou quais os segmentos de mercado a que se dirige e quais os benefícios procurados que lhes irá oferecer. Neste processo, o objectivo é conseguir que o posicionamento desejado seja o mais possível coincidente com o posicionamento obtido. Por fim, a acção em marketing é a diferenciação, em que, após a decisão do posicionamento, o gestor coloca em prática, no terreno, acções de marketing condensadas num sinal evocador, associadas a um benefício específico e dirigidas a um determinado segmento-alvo. Depois de estabelecida uma estratégia que permita comunicar a identidade e o posicionamento da marca, o gestor de marketing deverá fazer um acompanhamento da estratégia de marca implementada, através da avaliação e manutenção do desempenho da marca, ao longo do tempo, e, se necessário, utilizar estratégias de reforço e revitalização (Aaker, 1991; Keller, 1993).

### **3.1. A Segmentação**

A segmentação do mercado consiste, como já foi referido, na divisão do mesmo em grupos distintos de compradores com necessidades, características ou comportamentos diferentes. Cada segmento de mercado constitui, assim, um grupo de consumidores que respondem de forma semelhante a um conjunto de estímulos de marketing, provenientes da organização. Kotler (2001) aborda a segmentação como um conjunto de escolhas em relação ao seu nível, às suas variáveis, ao seu método e à sua estratégia.

O nível de segmentação relaciona-se com a dimensão que cada segmento poderá representar e, conseqüentemente, as escolhas de marketing dirigidas a cada um deles. O primeiro nível de segmentação é o *mass marketing*, caracterizado pela produção, distribuição e comunicação em massa do mesmo produto e da mesma forma. O nível seguinte, a segmentação de mercados, refere-se à adaptação da oferta da empresa a um ou mais segmentos de mercado. O terceiro nível de segmentação denomina-se nichos de mercado e caracteriza-se por dirigir a oferta da empresa a subgrupos de segmentos ou nichos de mercado (grupo mais limitado de um segmento). O último nível de segmentação é o *micromarketing*, é a segmentação mais especializada, dirigida a microsegmentos com necessidades específicas.

Na segmentação do mercado dos consumidores, as variáveis de divisão do mercado podem ser classificadas de descritivas/orientadas para o consumidor (que tipo de pessoa é o consumidor) e de comportamentais/orientadas para o produto (como é que o consumidor usa a marca/produto ou o que pensa sobre ela). Nas variáveis descritivas incluem-se as variáveis demográficas (idade, género, orientação sexual, dimensão e ciclo de vida da família, rendimento, ocupação, religião, comunidade étnica e nacionalidade), geográficas (nação,

estado, províncias, cidades ou bairros), psicográficas (classe social, estilo de vida, valores, atitudes, opiniões ou características da personalidade) e geodemográficas (relação entre a localização geográfica e a demografia). Nas variáveis comportamentais incluem-se a ocasião de uso da marca ou produto, os benefícios procurados, a fidelidade à marca, o grau de utilização, atitude perante o produto ou marca e o estatuto do utilizador. Na escolha das variáveis podem ocorrer três tipos de segmentação: multivariada simples, multivariada avançada e multi-etapas. A segmentação multivariada simples caracteriza-se pela combinação de duas ou mais variáveis demográficas, enquanto que na multivariada avançada são utilizadas, simultaneamente, diversas variáveis. A segmentação multi-etapas caracteriza-se por várias segmentações, realizadas por etapas, onde são definidos segmentos, em cada etapa, baseados em diferentes variáveis de segmentação.

O processo de segmentação envolve cinco etapas: 1) a investigação qualitativa, em que, através de técnicas exploratórias, se determina as motivações, atitudes e comportamento dos consumidores; 2) a investigação quantitativa, onde são identificadas dimensões importantes de caracterização do mercado; 3) a análise estatística, em que é utilizada principalmente a correlação entre as variáveis, para depois se cruzar informações para identificar segmentos; 4) a validação, utilizada para identificar se os segmentos são reais ou devidos ao acaso e 5) o *profiling*, onde é dado um nome a cada segmento e feita a sua caracterização. Os segmentos obtidos no *profiling* são, depois, avaliados consoante a sua atractividade e em relação às forças da empresa, ou seja, se são segmentos que possam ser suportados pela empresa, sendo, por fim, seleccionados os que interessam à organização.

Após a selecção dos segmentos, a empresa pode optar por diferentes estratégias de segmentação: marketing indiferenciado, marketing diferenciado e marketing concentrado. Na primeira estratégia, a empresa pode ignorar os segmentos-alvo escolhidos e entrar no mercado com um único tipo de oferta. No marketing diferenciado, a empresa tem em conta os segmentos-alvo escolhidos e oferece uma oferta diferente e específica para cada tipo de segmento. No marketing concentrado, a empresa procura uma grande quota de mercado de um ou mais sub-mercados a quem dirigir a sua oferta.

### **3.2. O Posicionamento**

O posicionamento da marca, que surgiu nos anos 70 (Schultz, 2008), é importante para a empresa, na medida em que pode influenciar a percepção dos consumidores acerca da marca e influenciar o processo de escolha (Jewell, 2007), trazendo valor para a marca.

Kaczynski, Havitz e McCarville (2005) enunciam três questões essenciais na compreensão e definição do posicionamento. A primeira questão em relação ao posicionamento refere-se ao facto das posições serem determinadas, não pela imagem que uma empresa procura transmitir, mas pela forma como essa imagem é percebida pelos consumidores. Esta questão distingue, assim, duas perspectivas: a do posicionamento percebido e a do posicionamento desejado. O posicionamento percebido é definido como a forma como os consumidores pensam acerca das marcas (Perreault e McCarthy, 1999, citado por Gwin e Gwin, 2003), ou seja, as percepções dos consumidores que dizem respeito ao lugar que a marca ocupa num determinado mercado (Herrmann e Huber, 2000). No entanto, o posicionamento também define o modo como a marca ou a empresa pretende ser percebida pelo público-alvo (posicionamento desejado). Uma segunda questão, no posicionamento, deve-se a que a posição de uma marca (ou produto) é percebida, pelos consumidores, em relação aos seus concorrentes. A terceira e última questão prende-se com a comunicação de um posicionamento forte, através de uma mensagem consistente e focada.

Embora o posicionamento não tenha uma definição consensual, na literatura, o objectivo principal do posicionamento é posicionar uma marca de forma distinta dos seus concorrentes no mercado, garantido que a marca ocupa uma posição única, possuindo limites claramente definidos (Hermann e Huber, 2000). Na mesma perspectiva, o posicionamento do produto de uma marca é definido como a imagem da oferta da empresa, para que os consumidores entendam de que forma o produto se destaca da concorrência. Cada marca, com o seu conjunto de ofertas competitivas, ocupa, assim, uma determinada posição no espaço perceptual dos consumidores (Kohli e Leuthesser, 1993). Através do posicionamento da marca, a empresa tenta, assim, criar uma vantagem competitiva na mente dos consumidores, para os atributos (tangíveis ou intangíveis) do produto, vantagem essa que apela a um ou mais segmentos da categoria do produto (Gwin e Gwin, 2003).

Aaker e Shansby (1982) defendem que o posicionamento deve ser visto como uma abordagem conjunta do ponto de vista da decisão sobre a segmentação, do ponto de vista da questão da imagem e do ponto de vista das características do produto a realçar. Gwin e Gwin (2003) referem quatro aspectos a ser considerados no desenvolvimento de um posicionamento: 1) o mercado-alvo, 2) em que medida o produto é diferente ou melhor que o da concorrência, 3) o valor dessa diferença para o mercado-alvo e 4) a capacidade de comunicar essa diferença ao mercado-alvo. Na mesma linha, Aaker (1996) aborda também quatro aspectos do posicionamento: 1) a audiência-alvo, 2) a proposta de valor, 3) a criação de uma vantagem e 4) a comunicação activa da proposta de valor. A empresa deverá comunicar



activamente a proposta de valor a pelo menos um segmento de clientes. A segmentação e a diferenciação são, deste modo, conceitos centrais no posicionamento, pois este só tem valor se for apropriado a um segmento-alvo (Rao e Steckel, 1998, citado por Gwin e Gwin, 2003) e se for percebido como diferenciado da concorrência. Nessa diferenciação, o gestor de marketing poderá optar por duas estratégias: associação e diferenciação. Na estratégia de associação, a marca é posicionada como superior num atributo que é tipicamente associado a outras marcas na mesma categoria (Pechmann e Ratneshwar, 1991), sendo vista como possuidora de atributos que são partilhados com outras marcas (Sujan e Bettman, 1989). Na estratégia de diferenciação, é seleccionado um atributo (s) que não é usualmente associado a marcas típicas, mas que é importante para um pequeno segmento ou nicho do mercado (Pechmann e Ratneshwar, 1991), criando, assim, uma forte percepção de diferença.

As estratégias de posicionamento de produto que o gestor de marketing pode adoptar são seis, segundo Aaker e Shansby (1982): por atributo (característica do produto ou benefício procurado), por preço/qualidade, por utilizador ou classe de utilizadores do produto, por uso ou aplicação do produto, por classe do produto ou em relação à concorrência. O processo de desenvolvimento da estratégia de posicionamento é análogo para cada uma das estratégias referidas. Os autores referem seis passos na estratégia de posicionamento do produto, na qual incluem um dos aspectos da gestão em marketing: a segmentação (ver pp. 22). Além da segmentação, que sendo importante para o posicionamento, é anterior ao mesmo, Aaker e Shansby (1982) referem mais cinco passos: a identificação dos concorrentes, a determinação de como os concorrentes são percebidos e avaliados, a determinação da posição dos concorrentes, a selecção de uma posição e a monitorização da posição seleccionada.

### *1. Identificação dos concorrentes*

Deverá ser definido um grupo primário (concorrentes mais directos) e um grupo secundário (concorrentes mais afastados). Nessa identificação, poderão ser adoptadas várias estratégias, nomeadamente através do questionamento dos clientes da marca (ou retalhistas) sobre que outras marcas da mesma categoria consideram ou através do desenvolvimento de associações ao produto, consoante as situações de uso.

### *2. Avaliação e percepção dos concorrentes*

Ao determinar como é que os concorrentes são avaliados e percebidos, o objectivo é identificar as associações ao produto (marca) usadas pelos consumidores. Para isso, é usada uma abordagem na qual, através de uma análise factorial de listas de associações a marcas feitas por indivíduos, são identificadas as associações ao produto mais relevantes.

### *3. Posição dos concorrentes e da marca*

Na determinação de como os concorrentes são posicionados em relação a associações relevantes do produto (marca) e em relação a cada um deles. Para este posicionamento, o gestor tem ao seu dispor um conjunto bastante alargado de métodos estatísticos, sendo os mais conhecidos: *multidimensional scalling*, análise factorial, análise discriminante e modelos composicionais multi-atributo.

1. O *multidimensional scalling* é baseado na proximidade, na qual marcas mais semelhantes são posicionadas mais próximas, no mapa perceptual (Aaker e Shansby, 1982). São mais aconselhadas para categorias estabelecidas com um grande número de marcas (Gwin e Gwin, 2003).
2. A análise factorial é uma técnica de redução de dados, em que o objectivo é representar o conjunto dos atributos originais em termos de um menor número de factores. Depois de identificados os factores, as avaliações da marca nestes factores são usadas para posicionar a marca no espaço perceptual. É uma técnica mais eficaz para delinear estratégias promocionais, pois constrói dimensões mais afectivas (Gwin e Gwin, 2003).
3. A análise discriminante tem como objectivo reduzir o número de atributos a um menor número de dimensões, focando-se nos atributos que mostram diferenças entre as marcas (Kohli e Leuthesser, 1993). Esta técnica é apropriada quando se considera o design do produto, pois constrói dimensões mais objectivas (Huber e Holbrook, 1979).
4. Os modelos composicionais multi-atributo determinam as utilidades das combinações dos atributos, sendo um dos métodos que melhor entendimento e análise permitem. Apropriados para novo design ou reposicionamento de produtos (Gwin e Gwin, 2003).

### *4. Decisão de posicionamento*

Na escolha da decisão de posicionamento, o gestor de marketing já tem dados que apoiam essa decisão, nomeadamente informação ao nível dos concorrentes e dos segmentos-alvo. Assim, há que considerar que o posicionamento implica, geralmente, o compromisso de segmentação, na qual a oferta da empresa é dirigida somente a determinados segmentos. A decisão de posicionamento deverá ser, também, guiada por análise económica, na qual se avalia se o tamanho potencial do mercado e a probabilidade de penetração são factores favoráveis, em que para o posicionamento ser bem sucedido deverá atrair um segmento de tamanho considerável e a probabilidade de penetração do mercado deverá ser elevada. Outro aspecto a ter em conta no posicionamento é que este não deverá transmitir algo que a marca (produto) não é.

### *5. Avaliação do posicionamento*

O último passo da estratégia de posicionamento passa pela avaliação da posição comunicada. Esta fase permite ao gestor de marketing, segundo Gwin e Gwin (2003), avaliar se a marca tem um posicionamento diferenciado das outras marcas, se existem potenciais oportunidades para a introdução de novos produtos ou de reposicionamento da marca e se certos segmentos estão a ser desfavorecidos por marcas existentes na categoria. Para esta avaliação, o gestor tem ao seu dispor um conjunto de métodos estatísticos, já abordados aquando da posição dos concorrentes e da marca: *multidimensional scaling*, análise factorial, análise discriminante e modelos composicionais multi-atributo.

O posicionamento bem sucedido de um produto ou marca contém, assim, três elementos que se complementam (Yakimova e Beverland, 2005): uma identidade bem definida, para que os consumidores reconheçam a marca ou o produto, a identificação de uma oportunidade no mercado e o estabelecimento de programas de marketing que transmitam uma imagem consistente e diferenciada aos consumidores.

### **3.3. A Diferenciação**

A partir de uma decisão de posicionamento, esta tem de ser implementada no terreno em relação a uma troca diferenciada, que expresse o posicionamento desejado (Lencastre, 2007). Esta diferenciação passa pela tomada de decisões em relação ao *marketing-mix*, ou seja, são desenvolvidas um conjunto de ferramentas de marketing, táticas e controláveis, ao nível do produto, do preço, da distribuição e da comunicação, que a empresa conjuga de modo a obter a reacção do mercado alvo que pretende (Kotler, 2001). Estas decisões de diferenciação pelo produto, preço, distribuição e comunicação aplicam-se quando estamos a falar de clientes. Se estamos a falar de pessoal, então as decisões centram-se ao nível do serviço, salário, condições de trabalho, aparência, uniforme e atitude, por exemplo (Lencastre, 2007).

#### **3.3.1. Produto/Serviço**

Segundo Kotler (2001), o produto inclui objectos físicos, pessoas, lugares, organizações, ideias ou um *mix* destas variáveis, é tudo aquilo que a empresa oferece ao mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo. Podemos também falar em serviços, considerados como produtos que consistem em actividades, benefícios ou satisfação que são oferecidos para venda e que não resultam na propriedade de nada. Quando se fala em decisões ao nível desta variável, tem de se considerar os três níveis do produto: o produto central, produto tangível e

produto alargado. O produto central refere-se aos benefícios propostos, que vão ser comunicados ao nível do produto tangível (embalagem, rótulos, qualidade, design e gama) e do produto alargado (serviços de suporte ao produto – serviço pós-venda, garantia, condições de pagamento, entrega e instalação).

### **3.3.2. Preço**

O preço refere-se à quantia que os consumidores trocam pelos benefícios da utilização de um produto ou serviço (lista de preços, descontos, empréstimos, financiamentos). Na definição da estratégia de preços, os gestores devem ter em conta os factores internos e os factores externos. Nos factores internos à organização, incluem-se os objectivos de marketing, o tipo de estratégia de *marketing-mix*, os custos associados para a empresa e o ambiente organizacional. Os factores externos referem-se ao mercado e à procura, ao tipo de concorrência, às percepções dos consumidores, à relação preço-procura, aos preços praticados pela concorrência e a factores económicos. Através da análise dos factores internos e externos, a empresa pode optar por três estratégias de preço: abordagem baseada nos custos, abordagem baseada nos valores e abordagem baseada na concorrência (Kotler, 2001).

### **3.3.3. Comunicação**

Segundo Brochand et al., “uma estratégia de comunicação corresponde ao conjunto de decisões integradas, que permitem à organização atingir os objectivos esperados, bem como os meios a implementar para o conseguir” (pp. 42, 1999). Essa estratégia, segundo Baeyaert (2005), envolve quatro etapas: auditoria, audiência-alvo e objectivos de comunicação, estratégia e plano e, por fim, resultados:

*Etapa 1:* Na primeira etapa, a auditoria, é feita uma análise da situação, que envolve a análise do caso actual e a procura da informação existente, bem como um *benchmarking* (ver pp. 24), ou seja, estudos de comparação entre a posição da empresa cliente e as dos seus principais concorrentes, para um determinado produto e mercado.

*Etapa 2:* Na segunda etapa, é identificada a audiência-alvo e são definidos os objectivos gerais da estratégia de comunicação, bem como os seus objectivos específicos.

*Etapa 3:* Na etapa seguinte, a estratégia e plano, são englobadas várias actividades: definição da mensagem, *mix* da comunicação, selecção dos meios, planeamento do programa e plano. Na definição da mensagem ou eixo de comunicação, devem passar-se poucas mensagens, que sejam simples e curtas, focadas em benefícios ou resultados positivos. É nesta etapa que

também se encontra a estratégia criativa, ou seja, a forma como a mensagem vai ser materializada e transmitida à audiência-alvo. No *mix* da comunicação, é escolhido o instrumento de comunicação a utilizar: publicidade, força de vendas, relações públicas, *merchandising*, promoções, patrocínios, mecenato ou marketing directo (Brochand et. al., 1999). A publicidade é a difusão pública de ideias associadas a empresas, produtos ou serviços, veiculadas nos meios de comunicação social e Internet. As relações públicas possibilitam o equilíbrio entre a identidade e a imagem de uma organização, focando a imagem institucional e trabalhando a relação com a opinião pública. A força de vendas permite à empresa apresentar os seus produtos/serviços e permite vendê-los aproximando-se do cliente. O *merchandising* é a prática de marketing, na qual a marca ou a imagem de um produto ou serviço é utilizada para vender outro, destacando-o da concorrência, o que acontece no ponto de venda. As promoções são estratégias que visam aumentar o consumo de um produto ou serviço, através da criação de situações favoráveis ao cliente. O patrocínio traduz-se num custo de um programa com vista à publicidade do produto ou serviço. O mecenato refere-se ao investimento que a empresa, geralmente representada pelo seu dono ou presidente, faz em determinada área do seu interesse, sem aguardar retorno. O marketing directo envia a informação directamente aos consumidores, sem a intervenção dos *media*, permitindo uma direcção muito mais específica e controlada da informação. Após a escolha do *mix* da comunicação, é feita a selecção dos meios (televisão, rádio, jornais, revistas, Internet) e dos suportes (canal televisivo, qual a rádio, qual o jornal ou revista) e elaborado um plano de *media*, com todos os meios utilizados, a duração das mensagens e os tempos ou formas de inserção nos meios. Após esta selecção, é feito o planeamento do programa, traduzido num plano que lista as actividades, mensagens e tempos, por audiência-alvo.

*Etapas 4:* Na última fase, os resultados, é feita a monitorização dos resultados das etapas definidas anteriormente, ajustando e fazendo alterações, se necessário. São construídas medidas, de acordo com os objectivos e é feita a medição e a avaliação dos produtos, da mensagem e dos resultados.

#### **3.3.4. Distribuição**

A distribuição refere-se a todas as actividades da empresa que tornam o produto/serviço disponível aos consumidores, envolve planear, implementar e controlar os fluxos de materiais, bens de consumo final e informação relativa a pontos de origem e pontos de consumo, permitindo assim conhecer melhor o que o consumidor quer. Em resumo, envolve colocar o

produto certo, para o consumidor certo, no lugar certo e no tempo certo. As decisões a este nível prendem-se com os elementos dos canais de distribuição, a cobertura de mercado, a localização e níveis de serviços (Kotler, 2001).

### ***3.4. A Gestão Temporal da Marca – O Caso do Reposicionamento***

O ambiente de marketing tem mostrado ser um ambiente em constante evolução e mudança, desafiando os gestores de marketing na gestão do valor de uma marca. As mudanças nos comportamentos dos consumidores, nas estratégias competitivas, nas imposições legais e no trabalho da concorrência podem afectar profundamente o valor da marca (Keller, 2003). As próprias mudanças que podem ocorrer internamente, na empresa, podem levar à necessidade de ajustar a forma como as marcas são geridas. Em consequência de todos esses factores, a gestão estratégica da marca requer estratégias pró-activas que mantenham ou melhorem o valor da marca. Yakimova e Beverland (2005) concluíram que as empresas com uma lógica dominante de apoio à marca, uma orientação para o mercado e estilo de desenvolvimento de aprendizagem permitiram-lhes levar a cabo estratégias pró-activas, no estabelecimento de uma posição forte da marca. De acordo com Keller (2003), o valor da marca deverá ser activamente gerido ao longo do tempo através do reforço do significado da marca ou de estratégias de revitalização da marca.

Segundo Aaker (1991), uma das estratégias de revitalização possíveis é a do reposicionamento, que passa por alterar ou criar novas associações à marca. Com a rápida evolução da tecnologia, também os gostos dos consumidores evoluem, surgindo, assim, novos produtos no mercado. Esta dinâmica significa que as posições relativas que as marcas ocupam hoje poderão mudar constantemente na mente do consumidor, necessitando de (constante) actualização. Se a posição de uma marca é forte e continuamente enfatizada, o mais provável é que essa se mantenha, no entanto, existem diversas situações em possa ser necessário um reposicionamento (Fill, 1995). As situações que podem levar a um reposicionamento podem dever-se, segundo Fill (1995), a fusões ou aquisições, oportunidades de mercado, mudança nas preferências ou atitudes do consumidor ou ainda posição desactualizada ou inapropriada. Melo (2006) acrescenta ainda a internacionalização da marca, alcançar outros públicos ou relançamento da marca. A marca poderá ter a necessidade de criar novas campanhas de comunicação, criando associações que funcionem como pontos de diferença em relação aos concorrentes da marca ou como pontos de semelhança que dissuadam os pontos de diferença negados pelos concorrentes (Keller, Heckler e Houston, 1998).

E em que consiste um reposicionamento? Hassaniem e Baum (2002), após uma extensa revisão de literatura sobre o tema, concluíram que a definição do conceito de reposicionamento apresenta algumas limitações: 1) existe falta de consenso sobre o conceito e sobre a sua forma de implementação, 2) o reposicionamento é confundido com outros conceitos, nomeadamente com desenvolvimento de novos produtos, inovação ou *rebranding* (Fill, 1995; Talarico, 1998; Telles, 2004), 3) as perspectivas existentes focam-se num só aspecto do reposicionamento, 4) não existindo consenso sobre o conceito de posicionamento, também o de reposicionamento gera confusão e 5) o desfasamento entre o que é veiculado pelos investigadores sobre o conceito e de como este é aplicado na prática. Segundo Melo (2006), o reposicionamento “é um processo pelo qual um bem ou serviço de uma empresa, com uma determinada marca, é apresentado ao mercado com uma nova identidade”. Yakimova e Beverland (2005) acrescentam, em linha com Hassamien e Baum (2002), que o reposicionamento é uma estratégia que visa manter ou alterar a imagem veiculada aos consumidores, envolvendo a manipulação do programa de marketing e processos organizacionais, de forma a manter ou melhorar o valor da marca. Durante o processo de reposicionamento, a marca pode sofrer alterações substanciais ao nível da sua imagem, símbolo, logótipo, estratégia de marketing e estratégia de publicidade.

Na literatura, são escassos os estudos sobre reposicionamento de marcas, os estudos existentes discutem, principalmente, a identificação e fortalecimento da imagem desejada na direcção de um novo posicionamento (Park, Jaworski e MacInnis, 1986), a alteração da posição da marca do ponto de vista do consumidor (Ambler e Styles, 1997; Brown, Kozinets e Sherry Jr., 2003; Beverland e Ewing, 2005; Jewell, 2007) ou estudos de caso sobre transformações de marcas (Kaikati, 2003; Kaikati e Kaikati, 2003; Keller, 2003). Embora esses estudos sejam úteis, pois apresentam casos de sucesso sobre reposicionamento de marcas e alertam para o papel do conhecimento que o consumidor detém sobre a marca e a sua importância num novo posicionamento, não integram a perspectiva das capacidades que a empresa detém para levar a cabo mudanças pró-activas na posição da marca, nem de como deverá ser implementado.

Quando a empresa pondera reposicionar uma marca, tem de ter em atenção que essa marca já possui um posicionamento, que está presente na mente dos consumidores e vai influenciar o reposicionamento da marca. Além disso, segundo Serralvo e Furrier (2008), não se pode ignorar o facto de que o reposicionamento poderá ter de assumir sacrifícios significativos em relação à base actual de clientes, além de levar à necessidade da revisão completa da estratégia de comunicação e a alteração de outros elementos do marketing já existentes. Os

autores, após uma análise de quatro modelos de reposicionamento, propuseram um processo de reposicionamento composto por três blocos de actividades:

1. Diagnóstico: envolve as actividades de levantamento de informação, avaliação do alvo e diagnóstico da posição da marca. Inclui a interpretação do desempenho da marca, a análise da concorrência, a segmentação do mercado, a definição das categorias do produto/serviço, a definição do quadro de referência do consumidor, a avaliação da identidade da marca, a avaliação do posicionamento actual da marca e a avaliação do papel da marca no sistema de marcas da empresa.
2. Decisão: inclui a criação e selecção de alternativas de reposicionamento e a definição do reposicionamento.
3. Implementação: preocupa-se com a garantia da entrega da promessa de marca ao cliente e inclui o planeamento e revisão do *marketing-mix*, a gestão da relação cliente – marca e a comunicação do reposicionamento.

Machado (2007) propõe um modelo de uma estratégia de posicionamento para o desenvolvimento da identidade corporativa. Esse modelo foi adaptado aos modelos de Aaker (1996) e Kapferer (1995), de forma a construir um modelo de reposicionamento de uma marca (figura 5). No modelo adaptado, a estratégia de (re)posicionamento deve ter em conta as condicionantes internas, como a missão, a cultura, os objectivos, os produtos e serviços e as formas de comunicação da marca, bem como as condicionantes externas, como a concorrência, a legislação, a tecnologia, a conjuntura económica entre outros, que vão afectar a proposta de valor e a identidade da marca e, conseqüentemente, a sua imagem. Para que se possa criar uma identidade da marca e apresentar uma proposta de valor que contribuam para alcançar o novo posicionamento desejado, que seja diferenciadora da concorrência, que permita ultrapassar as diferenças culturais e que responda adequadamente às oportunidades de mercado, o seu desenvolvimento deverá seguir um processo estruturado de fases sucessivas.

Assim, segundo Machado (2007), a estratégia de reposicionamento deverá ser dividida em quatro fases:

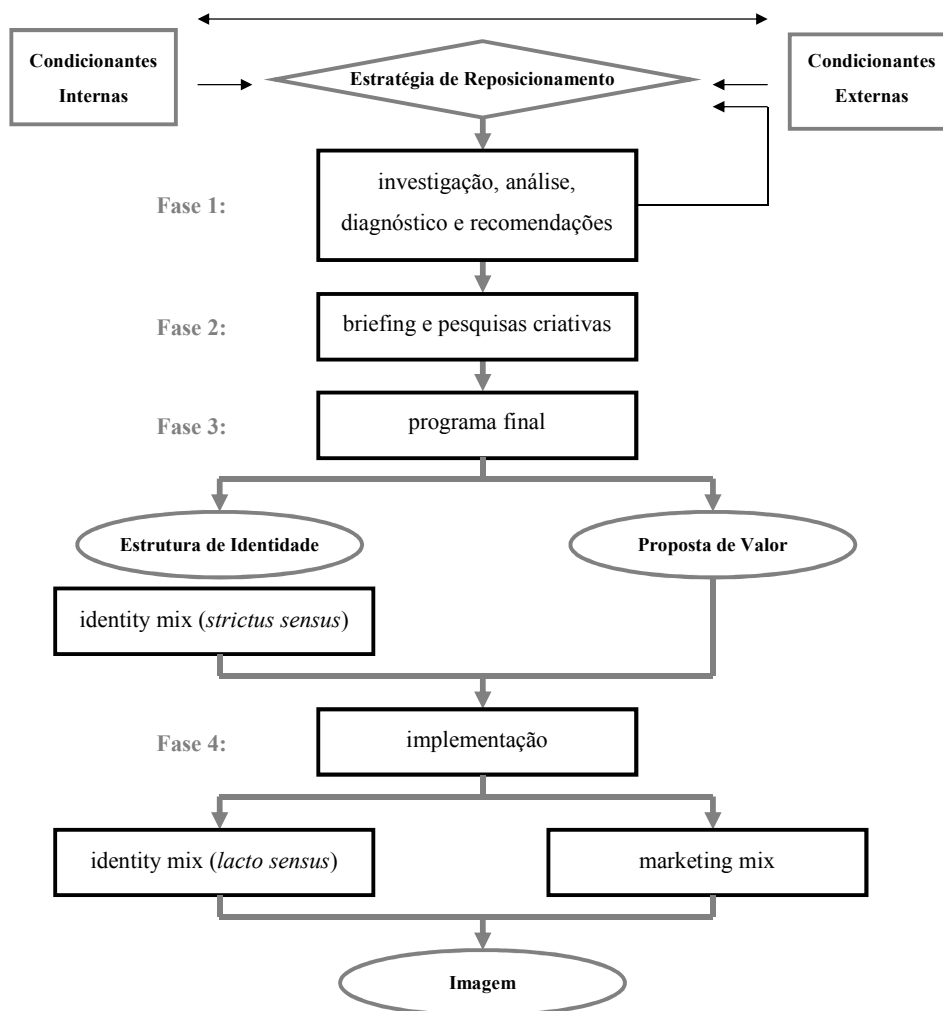
- 1ª fase: investigação, análise, diagnóstico e recomendações: consiste na investigação interna e externa, seguida da análise dos dados recolhidas, de forma a desenvolver uma estratégia de posicionamento e estabelecer recomendações necessárias à sua implementação.
- 2ª fase: *briefing* e pesquisas criativas: com base na estratégia de (re)posicionamento estabelecida, é elaborado um *briefing*, que contém a nova estrutura da identidade e as suas implicações e que vai guiar o trabalho criativo. Num primeiro tempo são



desenvolvidas várias propostas (geralmente por agências de comunicação), sendo escolhidas, normalmente, duas delas, que vão ser sujeitas a um processo de selecção mais rigoroso.

- 3ª fase: desenvolvimento do programa final: a proposta final seleccionada é desenvolvida, em acompanhamento com a equipa responsável pela mesma, sendo estabelecidos com precisão os aspectos técnicos que devem e as normas respeitantes aos elementos gráficos de base.
- 4ª fase: implementação e lançamento: as alterações devem ser comunicadas e explicadas claramente aos diferentes públicos (clientes, consumidores, colaboradores, accionistas).

**Figura 5: Estratégia de reposicionamento da marca**



Fonte: Adaptado de Aaker (1996), Kapferer (1995) e Machado (2007)

Um reposicionamento eficaz, segundo Copeland (2001), deve garantir a relevância no quadro de referência do consumidor, captando não só as necessidades físicas e emocionais dos consumidores, mas também as situações em que essas ocorrem. O novo posicionamento não deve ficar muito longe desse quadro de referência, pois pode levar à confusão por parte dos consumidores sobre quais os benefícios oferecidos e as situações em que satisfaçam as necessidades do consumidor. Além disso, o novo posicionamento deve assegurar que é “consentido” pelos consumidores, pois estando no poder destes a definição da sua relação com a marca e a determinação da base dessa relação, o reposicionamento deverá construir uma ponte entre a marca e o consumidor. Essa ponte pode ser construída através da oferta de benefícios emocionais únicos e elementos da identidade que são relevantes para o consumidor. Por fim, num reposicionamento bem sucedido a marca deve garantir que a promessa da marca é o que ela oferece, de facto. A empresa tem de identificar sinais de desempenho que irão convencer os consumidores que a marca cumpre o que promete e desenvolver programas que assegurem e avaliem o desempenho desses sinais.

#### **4 A PSICOLOGIA, O CONSUMIDOR E A MARCA**

A estratégia de marketing é um plano desenhado para influenciar trocas, de forma a alcançar os objectivos da organização. É traduzida, como se viu pelo exposto anteriormente (capítulo3), pelo desenvolvimento de um *marketing-mix*, de forma a transmitir uma proposta de valor a públicos-alvo previamente seleccionados. Essa estratégia tem como objectivo, tipicamente, aumentar a probabilidade ou frequência dos comportamentos do consumidor (Peter e Olson, 1993). De forma a alcançar esse objectivo, é necessário que os gestores de marketing compreendam os consumidores, o que eles pensam e sentem, o porquê dos seus comportamentos e o ambiente/contexto no qual os consumidores estão inseridos.

Peter e Olson (1993) referem, assim, mais três elementos, que juntamente com a já referida estratégia de marketing, definem um modelo de análise do consumidor que envolve quatro elementos: 1) afecto e cognição, 2) comportamento, 3) ambiente e 4) estratégia de marketing. Segundo os autores, a relação que se estabelece entre estes quatro elementos denomina-se de determinismo recíproco, ou seja, cada elemento do modelo causa os restantes elementos, ao mesmo tempo que é causado por eles, durante um período de tempo contínuo. O afecto e a cognição referem-se a dois tipos de respostas internas e psicológicas que os consumidores têm em relação a estímulos ambientais e eventos. O comportamento refere-se a actos ou acções que podem ser directamente observáveis - segundo Arnould, Price e Zinkhan (2004), o

comportamento do consumidor é definido pela aquisição, uso e alienação de produtos, serviços ou experiências, por parte de indivíduos ou grupos. Finalmente, o ambiente refere-se a estímulos físicos e sociais, provenientes do mundo exterior do consumidor e que podem influenciar os afectos, cognições e comportamentos do consumidor.

Na compreensão do consumidor confluem, como se pode constatar, diversas disciplinas que, segundo Solomon et al. (2006), se organizam desde um nível micro do consumo, de foco individual, até ao nível mais macro do comportamento do consumidor, focado no social. Os autores colocam, desse modo, as várias disciplinas num contínuo do mais individual até ao mais social, referindo que as psicologias cognitiva, clínica e do desenvolvimento, juntamente com a ecologia humana, se situam num nível mais individual, seguindo-se a microeconomia, a psicologia social e a sociologia, num nível intermédio e finalmente, num nível mais social, a macroeconomia, a semiótica, a demografia, a história e a antropologia cultural. Arnould, Price e Zinkhan (2004) apontam, no entanto, as disciplinas que mais contributos oferecem à área do marketing, nomeadamente: 1) a antropologia, útil na organização e entendimento de rituais, mitos e símbolos de consumo e de significados do consumo, para os consumidores, 2) a economia, que fornece indicadores económicos dos comportamentos dos consumidores (macroeconomia) e aspectos da decisão de compra (microeconomia), 3) história e geografia, no entendimento das origens e desenvolvimento da cultura de consumo, 4) a psicologia e 5) a sociologia, que contribui para a compreensão das forças sociais que influenciam o consumo, como a religião, classe social, etnia, entre outros.

Para Arnould, Price e Zinkhan (2004), o maior contributo para a área do marketing advém precisamente da psicologia, sendo a ciência social que mais influencia essa área. Da psicologia derivam as ideias referentes à personalidade, ao *self* (percepção que os indivíduos têm de si e a consequência na percepção das marcas) e ao indivíduo, essenciais no estudo do consumidor, na imagem que este tem relativamente às marcas e na relação que estabelece com as marcas, produtos ou serviços. São, assim, várias as teorias psicológicas das quais derivam a maior parte dos conhecimentos que os investigadores e profissionais do consumo têm sobre o consumidor e que são, consecutivamente, aplicados ao marketing.

O modelo de análise do consumo de Peter e Olson (1993) é o exemplo claro da importância e contributos da psicologia para a estratégia de marketing. No modelo, o afecto e a cognição, bem como o comportamento, são temas desenvolvidos pela psicologia. O afecto e a cognição são importantes ao nível da imagem que os consumidores têm das marcas e resultam da interpretação e da integração da informação disponível no mercado e na memória dos indivíduos. A informação disponível é, assim, interpretada, através de processos de

atenção e compreensão, que criam, na memória, estruturas de conhecimentos (organização dos conhecimentos, significados e crenças acerca da marca). Essas estruturas de conhecimento são, depois, usadas nos processos de integração da informação, que formam julgamentos avaliativos acerca das marcas ou produtos (atitudes), fundamentais na intenção comportamental e no processo de tomada de decisão. Entender os afectos e as cognições dos consumidores é importante para a construção da identidade da marca (central, tangível e alargada), para a comunicação persuasiva (mensagem e características da fonte) e para a distribuição (*layout* da loja). O resultado dos processos de interpretação e integração é o comportamento observável do consumidor, sendo que, em última análise, o objectivo da estratégia de marketing é alterar ou manter o comportamento do consumidor.

Solomon et al. (2006) consideram que a psicologia tem influência no marketing, em relação a dois aspectos: consumidores como indivíduos intérpretes e consumidores como decisores. Em relação aos consumidores como indivíduos intérpretes, e em concordância com o que é referido por Peter e Olson (1993), a psicologia contribui ao nível dos processos de percepção (atenção e interpretação), aprendizagem e memória, motivação, atitudes, mudança de atitudes e comunicação e o *self*. Nos consumidores como decisores, é importante o processo individual de tomada de decisão, que se traduz nas várias vertentes do comportamento do consumidor.

A psicologia é, assim, uma disciplina essencial na compreensão do consumidor e, consequentemente, na definição das estratégias de marketing e na construção da identidade da marca.

Neste projecto, grande parte da informação a recolher diz respeito, precisamente, ao consumidor e à sua compreensão do ponto de vista da psicologia. Apesar de ser um projecto integrado no âmbito mais alargado da gestão de marca, e especificamente do reposicionamento, este projecto é um projecto sobre a psicologia do consumidor, utilizando os contributos ao nível dos processos cognitivos utilizados pelos consumidores, na relação que estabelece com a marca.

## **PARTE II**

## 5 O PROJECTO

### 5.1. *Enquadramento*

Actualmente, muitas marcas têm levado a cabo estratégias de reposicionamento por variadas razões, com o objectivo de recriar na mente dos consumidores um lugar próprio que traga valor para a marca. Desde marcas de produtos, com o *rebranding* e reposicionamento dos vinhos Quinta do Minho e Quinta da Pedra, de forma a transmitir uma imagem mais contemporânea, mais *premium* e de enaltecimento da tradição (Lima, 2008), às marcas de serviço, como o reposicionamento das Pousadas de Portugal, com o objectivo de colocar os clientes no centro da comunicação da marca (Pacheco, 2008), ou mesmo às marcas de destino, com o recente reposicionamento da cidade de Belfast, como um lugar excitante e optimista para viver, trabalhar, investir e visitar (Leite, 2008), todas elas têm procurado encontrar uma nova posição no mercado.

A questão do reposicionamento é, então, uma questão actual e bastante generalizada na realidade da gestão de marcas, mas que, no entanto, não tem merecido a consequente atenção por parte da investigação, sendo neste desfasamento entre a prática e a investigação que este trabalho pretende dar o seu contributo. O projecto que irá ser apresentado é um projecto de investigação-intervenção em parte inspirado num caso real<sup>4</sup>. Os objectivos estabelecidos para o projecto consistem na recriação de uma marca (a *masterbrand* – a marca global, que integra uma marca produto e uma marca serviço), através do alinhamento de três componentes – marca produto, marca serviço e marca destino – e do seu (re)posicionamento e comunicação. O projecto pretende, assim, reposicionar uma marca em três vertentes, criando uma comunhão entre elas – o produto, o serviço e o destino terão de emanar a mesma essência. A apresentação deste projecto centrar-se-á no desenvolvimento da estratégia de reposicionamento e do trabalho criativo para as marcas produto e serviço, com base em informação decorrente da análise prévia da situação dessas marcas e do mercado.

A decisão da necessidade de um reposicionamento parte da organização, de forma a proceder à actualização da posição da sua ou das suas marcas. Esta constatação poderá advir de novas preocupações estratégicas, desactualização do actual posicionamento ou mesmo entrada em novos mercados. No projecto que se irá propor no presente trabalho, toma-se o exemplo de uma situação em que a decisão por um novo posicionamento para as marcas

---

<sup>4</sup> Por motivos de confidencialidade, não são referidos nomes ou quaisquer outros elementos (sectores, áreas de mercado, localidades, entre outros) que possam identificar o caso real em causa.

produto e serviço e, globalmente, para a *masterbrand*, surgiu da introdução de mudanças estruturais na marca serviço o que, por consequência, criou a necessidade de reposicionar a marca produto de modo a que esta acompanhasse o novo posicionamento da marca serviço. Assim, o contexto do problema para este projecto é o de introdução de mudanças em um dos elementos da *masterbrand*, sendo assim exigidas as mudanças adequadas nos restantes elementos, de modo a que a identidade e coerência da marca sejam preservadas.

A constatação da necessidade de um novo posicionamento dá origem a uma análise estratégica da marca, do mercado e dos consumidores, de forma a compreender a actual posição da marca, de que forma o novo posicionamento deverá ser implementado e como será aceite pelo mercado. A informação recolhida com a análise estratégica permite, assim, definir os objectivos do projecto, em que moldes será desenhado o novo posicionamento e com que identidade a marca se apresentará aos consumidores. Parte desta análise estratégica da marca, mercado e consumidores é inicialmente realizada pela empresa-cliente, dando lugar a *briefings* que contêm a informação obtida e compilada, e que servirão de base ao trabalho da agência de comunicação responsável pela materialização do reposicionamento. No presente caso, uma vez que a marca produto e a marca serviço possuem características específicas distintas, estão inseridas em mercados próprios e são consumidas/utilizadas independentemente, foram desenvolvidos dois *briefings* separados, sendo que um deles se referia à marca produto e o outro à marca serviço. Esses *briefings* são, posteriormente, entregues a uma agência de comunicação.

O desenvolvimento deste projecto passa, primeiramente, pela divisão estratégica de duas componentes (marca produto e marca serviço), trabalhando cada uma delas separadamente e, numa segunda fase, no alinhamento dessas duas componentes e da marca destino. Após o trabalho estratégico, serão passados ao design dois *briefings* separados, um para a marca produto e outro para a marca serviço, e um *briefing* com o alinhamento das três componentes. Após o trabalho criativo, são elaboradas propostas para a marca serviço e propostas para a marca produto, a ser apresentadas e entregues à empresa-cliente, para esta decidir qual das propostas irá ser implementada. A proposta seleccionada é, depois, em conjunto com a empresa-cliente e a agência responsável pela proposta final, traduzida em aspectos mais técnicos e práticos, de forma a poder ser implementada. Após este trabalho mais específico, é delineada uma estratégia de apresentação do novo posicionamento aos seus públicos-alvo.

No desenvolvimento do projecto serão propostos diferentes métodos e técnicas, que permitam a recolha e análise de dados, e que são de extrema importância para diagnosticar os diferentes aspectos ligados a um reposicionamento – mercado, consumidores e a marca.

## 5.2. Metodologia e Técnicas

As técnicas e métodos a serem utilizados nas diversas etapas do desenvolvimento e implementação do projecto (tabela 1) irão ser abordados antes da descrição do mesmo, de forma a proporcionar um entendimento mais aprofundado sobre os mesmos.

**Tabela 1: Metodologia proposta para a estratégia de reposicionamento**

Método/Técnica	Objectivos	Etapas <sup>1</sup>
Análise de Conteúdo	Descrever, inferir e prever a partir de conteúdos para as audiências	Fases 1, 3 e 4
Análise Documental	Recolher e analisar dados secundários	Fases 1 e 2
<i>Brainstorming</i>	Geração de ideias	Fase 2
Grupos Focados	Gerar informação sobre os consumidores; prever; gerar hipóteses	Fases 1, 3 e 4
Questionário/ <i>Survey</i>	Estimar grandezas relativas e absolutas; descrever uma população; verificar hipóteses	Fases 1 e 4

<sup>1</sup> Etapas segundo Machado (2007) – ver pp. 33

Segundo Clark-Carter (1997, pp.1), “um método é uma abordagem sistemática a uma parte da investigação”, sendo que uma distinção comum na forma como é feita a classificação dos métodos é entre os métodos quantitativos e os métodos qualitativos. Neuman (1999) define que a investigação quantitativa permite recolher dados através de medidas numéricas, enquanto que a qualitativa recolhe dados através de descrições verbais ou pictóricas.

A investigação qualitativa, em marketing, pretende ganhar um entendimento qualitativo das razões e motivação subentendidas, através de amostras pequenas de casos não representativos. O resultado é desenvolver um entendimento mais rico, através de métodos como o estudo documental, a etnografia, a observação, os estudos de caso e as entrevistas (Malhotra e Peterson, 2006). Em marketing, a investigação qualitativa é usada na segmentação do mercado, na imagem da marca, posicionamento, desenvolvimento de conceitos de publicidade, na análise e desenvolvimento de vendas, no design da embalagem ou no design de venda.

A investigação quantitativa, por outro lado, tem como objectivos de marketing desenvolver um perfil de um mercado alvo, estimar a frequência do uso de um produto como base de previsão de vendas, determinar as características entre o uso de um produto e a percepção das suas características ou determinar o grau no qual as variáveis de marketing estão associadas. Para alcançar esses objectivos utiliza os questionários e a observação. Tem, também, como



objectivos perceber que variáveis são as causas (variáveis independentes) e quais são os efeitos (variáveis dependentes) de um fenómeno, bem como determinar a extensão da relação entre o efeito preditivo e as variáveis causais, utilizando para isso o método experimental (Malhotra e Peterson, 2006). Além disso, são incluídas a análise de conteúdo, a meta-análise e a recolha de dados secundários (Clark-Carter, 1997). É utilizada em estudos de vendas (potencial de mercado, a quota de mercado e análise de vendas), estudos comportamentais e sobre a percepção do consumidor (estudos de imagem, uso dos produtos e preços), estudos sobre as características do mercado (distribuição e análise competitiva) e testes de marketing.

### **5.2.1. Análise de Conteúdo**

A análise de conteúdo é usada para estudar uma variedade de textos, que podem ir desde transcrições de entrevistas a narrativas e formas de filmes, a programas de televisão ou ao conteúdo da publicidade de revistas e jornais. A Mediatenor (2004) define a análise de conteúdo como um “método quantitativo e qualitativo, sistemático, objectivo e interpessoal, para determinar a forma e contexto dos textos”, tendo de ser repetível, para que a qualquer altura, qualquer pessoa possa verificar os resultados.

A análise de conteúdo tem como objectivos principais o descrever, inferir e prever e segue metodologias quantitativas, mas também qualitativas. A metodologia quantitativa permite fazer inferências objectivas, válidas, fiéis, generalizáveis e replicáveis, no entanto, não chega aos significados mais profundos contidos na comunicação. Para colmatar esta falta, utiliza-se a metodologia qualitativa, menos fiável e objectiva, mas que permite contextualizar a mensagem e fornecer *insights* mais ricos sobre a mesma (Macnamara, 2006).

A análise de conteúdo quantitativa segue vários passos, segundo Macnamara (2006): a revisão teórica; a conceptualização, onde são definidas quais as variáveis do estudo e como são definidas conceptualmente; a operacionalização, em que são definidas medidas que encaixem na conceptualização, sendo definidas as categorias de assuntos ou tópicos e as unidades de análise – registo, contexto e enumeração (Vala, 2003); a definição dos esquemas de codificação, em que se define os livros de códigos, com a explicação das variáveis e de formas, com a explicação das formas visuais dos textos; a definição da amostra, através da selecção dos meios e género, do período temporal e do conteúdo; a codificação humana ou computadorizada; a medição da fidelidade, no caso da codificação humana e, por fim, a apresentação do relatório com as conclusões finais.

A análise qualitativa está menos desenvolvida, incluindo métodos como a análise de textos, análise da narrativa, análise retórica, análise de discurso, análise interpretativa e análise semiótica (Hijams, 1996, citado por Macnamara, 2006).

A análise de conteúdo apresenta um conjunto de vantagens, referidas por Pool (1959): centra-se directamente nas comunicações, permite análises quantitativa e qualitativa, fornece *insights* sobre o valor cultural e é um meio não obstrutivo das interações entre os indivíduos, uma vez que o investigador não está presente. Quando a análise do conteúdo é bem feita, é um método relativamente exacto e, além disso, fornece explicações sobre modelos complexos da linguagem e do pensamento. No entanto, as desvantagens são, segundo o mesmo autor, nomeadamente o consumo excessivo de tempo, pode aumentar o erro, é redutor, ignora o contexto em que a comunicação foi produzida e é de difícil automação e computadorização.

### **5.2.2. Análise Documental**

A análise documental é uma técnica quantitativa utilizada na área do Marketing e Estudos de Mercado para recolher e analisar dados chamados “dados secundários”. Estes dados foram previamente recolhidos por outro investigador ou são disponibilizados por alguém ou por alguma organização (Malhotra e Peterson, 2006). Estão muitas vezes disponíveis na Internet, em arquivos, livros ou relatórios e vão desde estatísticas, estudos, informação histórica, descrições, entre outros. Esta técnica permite obter acesso rápido e relativamente fácil a um conjunto muito variado de informação, no entanto, há que ter em atenção a fiabilidade dos dados e a credibilidade da fonte, de modo a garantir que os dados recolhidos não são enviesados ou falsos.

### **5.2.3. Brainstorming<sup>5</sup>**

O *brainstorming* é uma técnica de discussão em grupo, normalmente utilizada como ferramenta de apelo à criatividade. É uma técnica que consiste em duas fases – geração de ideias e avaliação das mesmas, em que é criada uma atmosfera de liberdade e desinibição, estimulando a criatividade dos membros do grupo na análise e resolução de problemas.

Na fase da geração de ideias, é definida uma ordem para a exposição de ideias e cada membro expõe, na sua vez, uma ideia. Nesta fase, devem ser seguidas algumas regras que potenciem o sucesso da técnica, nomeadamente o apelo à desinibição e imaginação dos participantes, o registo de todas as ideias referidas, o não comentário das ideias geradas, a

---

<sup>5</sup> Esta técnica, embora não seja uma técnica de recolha e análise de dados, foi utilizada para geração de ideias, pelo que é englobada neste ponto.

afixação visível das ideias, o não seguimento de um pensamento sequencial, a preocupação com a quantidade e não com a qualidade e uma dimensão aconselhada do grupo entre 12 e 20 pessoas. Só depois desta fase, onde o objectivo é gerar o maior número possível de ideias é que se procede à avaliação destas, o que pode acontecer horas ou dias após a primeira fase.

Embora seja uma técnica bastante utilizada na geração de ideias, tem demonstrado algumas fraquezas: o bloqueamento dos participantes, pelo tempo de espera na exposição da sua ideia; a inibição de alguns elementos, pela presença de outras pessoas, receio de reprovação social ou sentimento de fraca competência dentro do grupo; a existência de participantes socialmente preguiçosos, que não colocam na discussão todo o seu potencial criativo e, por fim, o risco da avaliação das ideias ser influenciada pelo estatuto, prestígio ou poder de alguns participantes (Pina e Cunha et al., 2004).

#### **5.2.4. Grupos Focais (Focus Group)**

Segundo Cooper e Schindler (2006), a *focus group* é uma entrevista de grupo que consiste num conjunto de pessoas que varia, normalmente, entre seis a dez participantes, conduzidas por um moderador experiente, que usa os princípios da dinâmica de grupo para focar e guiar os participantes na exposição das suas ideias, sentimentos ou experiências. Segundo os mesmos autores, este tipo de entrevista permite que o patrocinador do estudo possa assistir à mesma, dentro de uma cabine, através de um vidro opaco. Assim, o patrocinador pode fazer anotações sobre os *insights* que são produzidos dentro da discussão de grupo e auxiliar o moderador, sugerindo-lhe tópicos que não foram abordados.

Segundo Newman e Ribeiro (2002), as *focus group* são das técnicas qualitativas mais utilizadas em Marketing, pois são muito úteis para gerar hipóteses, gerar informação útil na estruturação de questionários a consumidores e em prever informações sobre novos produtos, categorias de produtos ou novos conceitos.

O planeamento e realização de *focus de group*, segundo Krueger (1994), deve seguir alguns passos para que seja conduzida de forma eficaz e alcance os objectivos pretendidos. Assim, deve começar-se por estabelecer os objectivos da *focus group* e da própria pesquisa e definir um plano de acção. De seguida, devem ser desenvolvidas questões que permitam responder aos objectivos e elaborado um guião com as mesmas. Seguidamente, deverão ser identificadas as características dos participantes, para se poder proceder ao seu recrutamento, através de um questionário de recrutamento, que permite seleccionar os participantes com as características pretendidas e excluir os que não correspondem às mesmas. O passo seguinte é proceder às entrevistas, depois de terem sido asseguradas as condições das mesmas (local,

luminosidade, ventilação, disposição dos lugares, águas, recompensas). Após a entrevista, esta é transcrita e analisada, sendo, depois, apresentado o relatório com as conclusões finais.

Esta técnica tem como principais vantagens ser de baixo custo, obter resultados rapidamente e possibilitar a interacção dos participantes e a sua dinâmica. Por outro lado, há menos controlo por parte do entrevistador, o grupo pode tomar o rumo da entrevista, os dados são mais difíceis de analisar, requer um treino cuidadoso dos entrevistadores e existe uma grande variabilidade entre os vários grupos (Millward, 2000).

### **5.2.5. Questionário**

Segundo Ghiglione e Matalon (2001, pp.110), um questionário “é um instrumento rigorosamente estandardizado tanto no texto das questões, como na sua ordem”, que considera três aspectos, segundo Malhotra e Peterson (2006): tem o objectivo de transcrever as necessidades de informação do investigador num conjunto questões, as quais vão ser respondidas por um número considerável de pessoas; deverá assegurar que a fadiga e o aborrecimento não tomem conta do entrevistado e, por fim, deve permitir assegurar um erro de resposta mínimo.

Os objectivos que um questionário pretende alcançar podem ser resumidos em quatro aspectos, segundo Ghiglione e Matalon (2001): estimar grandezas absolutas, estimar grandezas relativas, descrever uma população ou sub-população ou verificar hipóteses sob a forma de relações entre duas ou mais variáveis.

O desenho de um questionário, segundo Burns e Bush (2006) é um processo sistemático, no qual o investigador contempla uma série de considerações, de forma a alcançar os objectivos da investigação. Num primeiro passo, o investigador deverá especificar a informação necessária para a aplicação do questionário, através da revisão das componentes do problema, das questões da investigação e das hipóteses e definição da população-alvo. Na segunda etapa, define-se o método de aplicação do questionário, existindo quatro formas de administração: pessoalmente (em casa, na rua ou por computador - CAPI), por telefone (tradicional ou assistida por computador – CATI), por correio ou electronicamente (e-mail ou on-line). Nas duas etapas seguintes são desenvolvidas e avaliadas as questões, em que o investigador revê alternativas de questões, o seu formato e decide quais são aquelas que melhor servem o objectivo da investigação. À medida que o questionário ganha forma, o investigador avalia continuamente cada questão e as opções de resposta. São feitas alterações, que permitam melhorar a linguagem e o entendimento das questões, de modo a que estas levam a um enviesamento mínimo. A estrutura, o *layout*, as instruções e a introdução também

são sistematicamente reavaliadas. Na fase seguinte, o questionário é dado a aprovar ao cliente (se aplicável) após o que é feito um pré-teste, no qual são verificadas as dificuldades que os respondentes possam ter no preenchimento do mesmo. Após o pré-teste, é feita a revisão do questionário, se necessária, alterando o que ficou menos claro e, por fim, finaliza-se e reproduz-se o instrumento de medida. Os dados recolhidos são depois inseridos em programas informáticos e são feitas as análises estatísticas, consoante os objectivos da investigação. Após essa fase, é elaborado o relatório com as conclusões finais.

O questionário ou *survey*, como é denominado em marketing, é um dos métodos mais populares na área, pelas inúmeras vantagens que oferece (Malhotra e Peterson, 2006). Os questionários permitem a standardização, pois os respondentes respondem todos às mesmas perguntas, apresentadas da mesma maneira e na mesma ordem. É fácil de administrar e de analisar, pois o processamento é computadorizado e análises estatísticas permitem análises mais fáceis. Revelam diferenças subgrupais, que permitem comparações; vão para além da superfície, sendo possível fazer questões sobre motivos, circunstâncias, sequências de eventos ou opiniões e reduzem a variabilidade causada pelos entrevistadores. O que também explica a popularidade deste método são as poucas desvantagens que apresenta, mas que podem ser contornadas. Entre as desvantagens encontra-se a incapacidade ou desmotivação dos respondentes, a desejabilidade das respostas, a generalização dependente da amostragem, a eventual má qualidade das respostas que pode afectar a credibilidade dos resultados e o método de contacto condicionar a taxa de devolução.

O projecto de desenvolvimento da estratégia de reposicionamento das marcas irá ser em seguida apresentado para cada uma das marcas – a marcas produto e a marca serviço –, seguido do projecto de alinhamento dessas estratégias.

### **5.3. A Marca Produto**

A marca produto refere-se à marca que dá nome à linha de produto, sendo que o objectivo do projecto de reposicionamento deverá ser estabelecido com base na análise estratégica da marca realizada pela empresa-cliente. No presente caso, toma-se o exemplo de uma situação em que essa análise estratégica da marca estabeleceu como objectivo de reposicionamento conferir à marca um maior estatuto e dirigi-la a segmentos-alvo mais sofisticados. Propõe-se que o processo de desenvolvimento do novo posicionamento siga as primeiras fases do

modelo de reposicionamento adaptado de Aaker (1996), Kapferer (1995) e Machado (2007): (1) investigação, análise, diagnóstico e recomendações; (2) briefing e pesquisa criativa.

### **5.3.1. Investigação, Análise, Diagnóstico e Recomendações**

Esta fase foi, primordialmente, desenvolvida pela empresa-cliente. Nesta fase, foram investigados e analisados três aspectos ligados ao reposicionamento da marca: a própria marca, o mercado e os consumidores. A partir destes dados foram realizados diagnósticos para essas três componentes, de forma a definir a nova identidade da marca e a sua missão.

#### *Análise da marca*

Na análise da marca, foram analisados a imagem da marca; os territórios e simbologia da marca; as oportunidades e os pontos fracos e fortes da marca e a marca na organização.

Para a análise da imagem da marca foram utilizados inquéritos telefónicos para recolha de informação ao nível da notoriedade da marca (*brand awareness*) e das principais associações à mesma por parte dos consumidores. O grau de notoriedade da marca poderá ser acedida com base em dois indicadores, a incluir no inquérito telefónico: o *brand recall* e o *brand recognition*. Os dados mostraram que a marca era a segunda marca com maior recordação espontânea (*brand recall*) em comparação com outras marcas da mesma categoria de produto, com quase metade dos indivíduos a citá-la espontaneamente. A análise do nível de reconhecimento da marca (reconhecimento ou *brand recognition*) permitiu demonstrar que um pouco mais de metade das pessoas citaram a marca através de uma lista de marcas da mesma categoria de produto permitiu demonstrar. A percentagem de respondentes que não se recordavam da marca era bastante reduzida, o que a colocou no segundo lugar das marcas da categoria do produto com maior notoriedade. Os atributos mais associados à marca foram igualmente averiguados, bem como os atributos da marca ideal naquela categoria de produto. O grau de proximidade entre os atributos associados às diferentes marcas daquela categoria de produto e os da marca ideal permite obter uma indicação acerca da posição relativa da marca em termos da proximidade dos seus atributos aos atributos ideais. Nesta análise, os atributos mais associados à marca foram a confiança e o proporcionar bem-estar, o que a colocou como a segunda marca que mais se aproximava da categoria de produto ideal.

Os territórios e simbologia da marca, deveram-se à recolha interna de informação sobre a marca, possivelmente através da análise documental (leitura de relatórios contas, manual de identidade ou outros documentos internos da empresa), que possibilitaram definir as características da marca e as associações à mesma.

Essa mesma análise documental terá servido também para a análise SWOT (análise dos pontos fracos e fortes e das oportunidades e ameaças da marca). Desta análise foram identificadas as oportunidades a curto prazo, como o reposicionamento da marca em consonância com a marca serviço, aumentar a margem de produto e ajustamento do *portfolio* e oportunidades a longo prazo, como o crescimento do segmento da marca em Portugal, a internacionalização da marca e o crescimento sustentado em mercados estrangeiros. O posicionamento actual da marca e reposicionamento a ser realizado poderão igualmente ser estabelecidos, num primeiro momento, com base numa análise documental. No caso concreto em causa, a marca foi posicionada numa escala de dois eixos: estratégia de preço (mais alta vs mais baixa) e mercados alvo (mais clássicos vs mais jovens/emergentes). A marca situa-se, actualmente, numa estratégia de preços médios e dirigida a mercados mais clássicos, pretendendo-se o seu reposicionamento como uma marca de preços altos e dirigida a mercados mais jovens/emergentes. A marca passaria desse modo a ser, dentro da sua categoria de produto, a marca mais *premium*, mais sofisticada e mais ousada da empresa.

#### *Análise do mercado*

Na análise do mercado, realizada também através da análise documental (nomeadamente com base em relatórios sobre a categoria de produto), foram definidos os concorrentes da marca, segundo a diferenciação por atributo do produto e o volume de vendas, sendo a marca a quarta mais vendida, dentro da sua categoria de produto.

#### *Análise dos consumidores*

Na análise dos consumidores, foram investigadas e analisadas, através de *focus group*, quais, na perspectiva do consumidor, são as tendências de mercado, bem como as motivações e a oportunidade para o novo posicionamento. Uma das técnicas mais adequada para a concretização destes objectivos é a dos grupos focais (*focus group*), que permite aceder mais profundamente às crenças e opiniões dos consumidores. Das análises das entrevistas de grupo, as conclusões foram de que as tendências de mercado são, segundo os consumidores: a existência de marcas de produto sofisticadas, maioritariamente estrangeiras, dirigidas a segmentos pequenos e cosmopolitas, e a existência de marcas brancas, que competem através de uma estratégia de preços agressiva. Relativamente às motivações por parte do consumidor para o novo posicionamento da marca (no presente caso, a existência de uma marca *premium* na categoria de produto), os consumidores referem que faz todo o sentido, correspondendo a uma necessidade de diferenciação e afirmação, sendo inúmeras as situações em que pode ser utilizada. Em relação à oportunidade que a marca poderá ter para se posicionar da forma proposta (como uma marca sofisticada), os consumidores afirmaram que a marca está bem

posicionada para o fazer, pois não está banalizada por um consumo massificado, a sua história demonstra um estatuto mais elevado, ligada também à marca serviço, e é vista como tendo uma qualidade idêntica à do líder de mercado. O posicionamento da marca, segundo os consumidores, é bastante indiferenciado, o que, de acordo com a oportunidade que enfrenta, lhe permite movimentar para um eixo de sofisticação e maior prazer, comparativamente às marcas estrangeiras.

A segmentação do mercado, feita pela empresa, permitiu chegar a uma divisão quadrática do mercado, segundo dois eixos: frequência no consumo (maior *vs* menor) e idade dos consumidores (menos *vs* mais). Esta segmentação tem como objectivo determinar como se organizam os consumidores da categoria de produto da marca, explorar a existência de oportunidades e determinar a que segmentos-alvo a empresa se pode dirigir. Assim, foram definidos quatro segmentos: os não consumidores da categoria do produto (consumo reduzido e idades até aos 45 anos), consumidores conservadores (frequência de consumo média e com idades a partir dos 46 anos), consumidores frequentes jovens e consumidores frequentes maduros, tendo sido identificada uma oportunidade de mercado, através da atracção dos não consumidores da categoria do produto.

Após os diagnósticos sobre a marca, o mercado e os consumidores, a empresa pode proceder à definição da nova identidade da marca produto (*rebranding*). A empresa construiu a nova identidade da marca que lembra a proposta de Aaker (1996), segundo a qual a identidade é constituída por três partes – essência da marca, identidade central e identidade alargada – que contribuem para a correcta tradução das aspirações da marca. A essência da marca reflecte a principal associação à marca, enquanto a identidade central reflecte as associações ligadas à essência da marca (qualidade, proximidade, inovação). A identidade alargada refere-se aos sinais da marca (logótipo, embalagem e peças de comunicação), a personalidade (cosmopolita e contemporânea), a origem e a sofisticação da marca. A nova identidade, ao nível da identidade tangível proposto por Lencastre (2007), deverá apresentar um novo logótipo e símbolo e, ao nível da identidade alargada, uma nova *tagline*, ou seja, a frase que descreve a diferenciação da categoria de produto. A informação recolhida e analisada permitiu também definir a missão da marca, reflectindo os benefícios que esta quer transmitir aos seus alvos, nomeadamente os benefícios funcionais (qualidade e inovação) e emocionais (atração e aspiração). O novo posicionamento deverá captar os segmentos mais jovens (que buscam a inovação e dominam as novas tecnologias) e os segmentos maduros (que procuram a qualidade e a transparência), ambos das classes média a elevada. Em relação às estratégias de *marketing-mix*, a empresa propõe uma linha de produtos, composta por um



produto apresentado em três formatos, dirigida a segmentos mais baixos e por dois produtos, dirigidos a segmentos mais altos e com uma estratégia de preços mais elevados.

Foi, assim, possível, estabelecer a nova estratégia de reposicionamento para a marca produto, no sentido de um posicionamento mais *premium* e sugerir uma nova estrutura de identidade, que expressasse as novas associações à marca e a expressão emocional da mesma (inovação, sofisticação e estilo).

### ***Análise Crítica e Proposta de Projecto***

A fase anterior, a investigação, análise e recomendações para a marca produto, será analisada criticamente segundo as conclusões de Serralves e Furrier (2008) sobre os passos incluídos nesta etapa: a interpretação do desempenho da marca, a análise da concorrência, a segmentação do mercado, a definição das categorias do produto/serviço, a definição do quadro de referência do consumidor, a avaliação da identidade da marca, a avaliação do posicionamento actual da marca, a avaliação do papel da marca no sistema de marcas da empresa, a criação e selecção de alternativas de reposicionamento e, por fim, definição do posicionamento.

Segundo estes autores, o primeiro elemento a analisar será o *desempenho da marca*, sublinha-se, no entanto, que este processo não segue ou pode não seguir esta ordem rígida. No desempenho da marca, a empresa cliente analisou a imagem de marca, através de *surveys* para recolha de informação ao nível da notoriedade da marca. A metodologia utilizada é a mais popular entre os métodos disponíveis para avaliar a notoriedade, pois possibilita aceder a muita informação e standardizar os dados recolhidos (Malhotra e Peterson, 2006). Os dados colocaram a marca em segundo lugar das marcas da sua categoria de produto com maior notoriedade. Estes dados permitiram à empresa-cliente aferir um bom desempenho da marca, pois a marca possui uma presença forte na mente dos consumidores, essencial no processo de tomada de decisão (Keller, 1993; 2003). Outro aspecto que permitiu à empresa-cliente avaliar o desempenho da marca foi a análise de vendas da marca, em relação à concorrência, sendo a quarta mais vendida dentro da sua categoria de produto. Esta análise fornece dados objectivos sobre o desempenho final da marca – a compra por parte dos consumidores. A análise SWOT (pontos fracos e fortes e oportunidades), realizada no presente caso através da análise documental, também permite analisar o actual desempenho da marca, nomeadamente os aspectos a melhorar e os aspectos importantes na definição do novo posicionamento.

No passo seguinte proposto por Serralves e Furrier (2008) - a *análise da concorrência* - a empresa-cliente tem, segundo Aaker e Shansby (1982), de identificar os seus concorrentes

mais directos (os que possuem os mesmos atributos dentro da categoria do produto) e os concorrentes mais distantes (os que partilham atributos semelhantes dentro da mesma categoria de produto). Esta identificação é útil para, posteriormente, posicionar a marca, no mapa perceptual dos consumidores, em relação à concorrência, mas também direccionar estratégias de diferenciação dos concorrentes. Após a identificação dos concorrentes, é recolhida informação sobre cada um deles, no entanto, além da identificação e da análise de vendas da concorrência, não foram, no presente caso, apresentados dados que sugerissem que a empresa-cliente tenha procedido à recolha de mais informação sobre os concorrentes, o que não lhe permitiu obter um entendimento alargado sobre os mesmos.

Na *segmentação do mercado* (o passo seguinte nesta fase) a empresa-cliente terá seguido um procedimento correcto: após a investigação qualitativa e quantitativa, foram seleccionadas variáveis demográficas (idade) e comportamentais (frequência de consumo) e a correlação entre estas variáveis permitiu chegar a uma divisão quadrática do mercado, na qual foram definidos quatro segmentos de mercado. A partir desta segmentação, foi possível determinar uma oportunidade de mercado, num dos segmentos definidos. Esta segmentação, também permitiu definir os alvos da comunicação da marca e a sua caracterização, em relação aos seus valores, estilos de vida, motivações e ciclo de vida.

A *definição da categoria de produto* passou pela conclusão de uma eventual necessidade de redefinição da *tagline*, ou seja, a frase que identifica o tipo de produto dentro da sua categoria. Embora o produto base não tenha sofrido alterações, a forma como o produto se apresenta ao mercado poderá vir a ser modificada através da mudança da *tagline*. Embora a empresa-cliente tenha chegado à conclusão de que a mudança pode ser necessária, não apresentou a sua fundamentação, nem o objectivo e necessidade da (eventual) mudança.

Na *definição do quadro de referência do consumidor*, foram analisadas, através de *focus group*, as tendências de mercado percebidas, as motivações e as opiniões em relação ao novo posicionamento da marca produto e, através de *surveys*, as associações à marca. As entrevistas de grupo são a metodologia mais adequada para aceder a sentimentos, ideias e opiniões dos indivíduos e, por isso mesmo, é uma das técnicas qualitativas mais populares em marketing (Newman e Ribeiro, 2002), podendo fornecer direcções para a nova identidade da marca. No caso em análise, a empresa-cliente preocupou-se em perceber a forma como a marca produto é percebida pelo consumidor e de que forma o novo posicionamento será aceite por ele. O objectivo deve ser o de avaliar se o novo posicionamento não se situa fora do quadro de referência do consumidor em relação à marca produto (Copeland, 2001).

O passo seguinte na investigação – *análise da identidade da marca* - refere-se à avaliação da identidade da marca e foi realizada pela empresa-cliente através da análise documental, que possibilitou um diagnóstico ao nível do território e simbologia (associações e atributos). Os restantes elementos actuais da identidade da marca (identidade central, alargada e tangível), bem como a missão/benefício proposto e valores, aparentemente não foram formalmente analisados. A empresa-cliente definiu, ainda assim, a nova identidade para a marca. A não consideração daqueles aspectos faz com que não seja possível dirigir de forma rigorosa e apoiada essa definição [de identidade] (Lencastre, 2007): a marca, para definir aquilo que quer ser, tem de definir primeiro aquilo que é, integrar o seu passado numa definição identitária actual.

No passo seguinte proposto por Serralves e Furrier (2008) - o *posicionamento actual da marca* - a empresa-cliente apresentou resultados que posicionavam a marca em duas dimensões do mapa perceptual dos consumidores (prazer e nível de sofisticação), em relação aos seus concorrentes. No entanto, para que a empresa-cliente pudesse obter um posicionamento rigoroso da marca em relação à sua concorrência, teria primeiramente, como proposto por Aaker e Shansby (1982), de identificar os seus concorrentes, como já foi descrito no passo da análise da concorrência. Após a identificação dos concorrentes, teria de proceder à avaliação e percepção dos concorrentes, por parte dos consumidores, através da identificação das associações mais relevantes à categoria do produto. Essas associações seriam, depois, utilizadas para posicionar as marcas, através do uso de métodos estatísticos, no mapa perceptual dos consumidores. Com este procedimento, a empresa-cliente determinaria a posição da marca produto em relação aos atributos mais relevantes dentro da sua categoria e a sua posição em relação às marcas concorrentes mais próximas e mais distantes em relação a esses mesmos atributos.

A *avaliação da marca na organização* também foi um aspecto considerado pela empresa-cliente, tendo sido recolhida informação ao nível da posição actual da marca serviço na organização (estratégia de preços e mercados alvo), de forma a poder definir a sua posição futura (Serralves e Furrier, 2008). No entanto, a empresa poderia recolher mais informação importante para a implementação da estratégia de posicionamento, nomeadamente ao nível dos recursos financeiros e humanos disponíveis para a marca produto.

A recolha e análise dos dados dos aspectos anteriores e o consequente diagnóstico permitiu à empresa-cliente proceder à *decisão sobre a nova identidade da marca*, nomeadamente as novas associações ligadas à marca, estruturadas segundo três níveis (essência da marca,

identidade central e identidade alargada) e decidir as alterações ao nível do seu *identity mix* (identidade visual, design da embalagem e rotulagem).

Podemos assim concluir que a empresa-cliente não descurou a fase de investigação, análise, diagnóstico e recomendações da marca produto (Tabela 2): recolheu uma grande quantidade de informação sobre a marca, através de várias fontes (consumidores, empresa, mercado), usando um conjunto variado de metodologias (*focus group*, *surveys*, análise de conteúdo e análise documental).

**Tabela 2: Resumo da fase de investigação, análise, diagnóstico e recomendações da marca produto**

Sub-fase	Dados recolhidos	Metodologia	Sugestões
Desempenho da marca	Notoriedade	<i>Surveys</i>	Evolução história e
	Análise de vendas	Análise documental	perspectiva do sector;
	Análise SWOT	Análise documental	comunicação
Análise da concorrência	Identificação dos concorrentes	Análise documental	Caracterização dos concorrentes
Segmentação do mercado	Identificação de segmentos	Entrevistas;	-
	Definição e caracterização do público-alvo	questionários; métodos estatísticos	
Definição da categoria do produto	Proposta para redefinição do <i>tagline</i>	-	Descrição de atributos do produto
Definição do quadro de referência consumidor	Tendências de mercado, motivações e opiniões	<i>Focus group</i>	-
	Associações à marca	<i>Surveys</i>	
Avaliação da identidade da marca	Território e simbologia	Análise documental	Elementos da identidade actual, valores, benefícios
Posicionamento da marca	Posição no mapa perceptual dos consumidores	Entrevistas; métodos estatísticos	-
Avaliação da marca na organização	Estratégia de preços para tipos de segmentos	Análise documental	Recursos financeiros e humanos

Apesar desta ser uma fase, segundo as conclusões de Serralves e Furrier (2008), à qual é dada pouca importância por parte dos gestores de marketing, verificou-se que a empresa detentora da marca produto, e mais especificamente o departamento responsável por ela, se preocuparam em fundamentar o novo posicionamento e identidade da marca. No entanto, a empresa-cliente poderia ter aumentado a informação recolhida, nomeadamente em relação a aspectos importantes na definição da nova identidade, como a análise do *marketing-mix* actual

da marca (acções de comunicação, características físicas dos produtos, distribuição do produto, por exemplo); a estrutura actual da identidade e o *identity mix* da marca; a análise do mercado, que tendo sido feita somente ao nível da identificação dos concorrentes, poderia ter sido alargada à análise de dados do sector (evolução e perspectiva de crescimento), a um melhor aprofundamento sobre a situação actual da marca (recursos financeiros e humanos disponibilizados pela empresa-cliente) e à própria análise da estrutura da identidade, *identity mix* e *marketing-mix* da sua concorrência.

### **5.3.2. Briefing e pesquisa criativa**

Após a investigação, análise e diagnóstico feitos pela empresa-cliente, esta elabora um documento (o *briefing*) que contém a informação e as conclusões da análise e que vai guiar o trabalho criativo. Esse *briefing* foi organizado, pela empresa-cliente, em quatro partes: 1) o enquadramento do projecto da marca (história da marca e ligação à marca produto), 2) a análise estratégica, que compilou a informação e análises da fase anterior, diagnosticando três aspectos da marca – a própria marca, o mercado e os consumidores, 3) a definição da nova identidade e posicionamento – novas associações à marca, estrutura de identidade, *identity mix*, arquitectura da marca, proposta de valor, públicos-alvo, relação com o consumidor e o *marketing-mix* e 4) os suportes da marca.

O *briefing* é, depois, entregue à agência, para que esta apresente propostas, de acordo com os objectivos e recomendações expressos no documento. Após a recepção do *briefing* por parte da agência de comunicação, o primeiro passo é a sua análise por parte do departamento de planeamento estratégico. Este departamento é responsável pelo processo de determinar objectivos, decidir estratégias e de implementar tácticas (Wells, Moriarty e Burnett, 2006). Embora nem sempre este departamento siga este processo rigorosamente, o seu trabalho, na prática, e especificamente em relação a este projecto, prende-se com a revisão do *briefing* e uma análise crítica ao mesmo, de forma a compreender os objectivos da empresa e a informação fornecida e fazer uma busca e análise de informação complementar, para chegar a uma análise estratégica fundamentada e de apoio ao trabalho criativo.

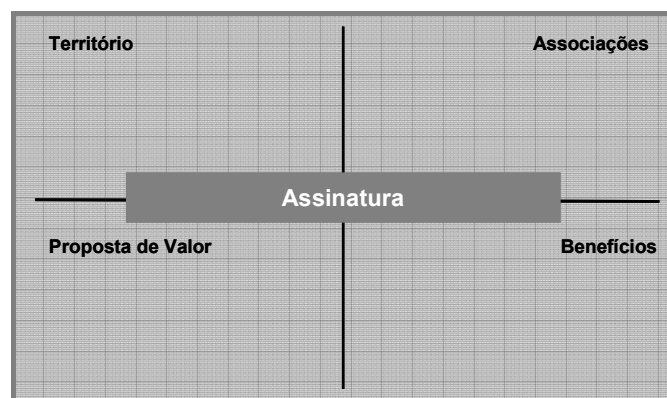
O trabalho do planeamento estratégico passou, no caso concreto em análise, pela compilação da informação fornecida no *briefing* e a pesquisa de informação através da análise documental (leitura de relatórios e pesquisa na Internet). A pesquisa realizada teve como objectivos analisar o mercado da categoria de produto (marcas concorrentes e tendências), procurar informação sobre a marca (comunicação, produto, acontecimentos recentes) e sobre

os consumidores. A análise documental forneceu dados ao nível da concorrência, nomeadamente quem é essa concorrência, as suas linhas de produtos, a sua estratégia de preços e a comunicação); sobre a marca, somente ao nível da embalagem, identidade visual e *tagline* actuais, no entanto, sobre os consumidores não foi possível recolher informação, pois só estava disponível em bases de dados pagas ou através de empresas de estudos de mercado.

A informação recolhida e a fornecida pela empresa possibilitaram a construção de uma matriz de posicionamento para a marca (figura 6). Essa matriz continha, como se pode observar, o território da marca (sofisticação), as associações à marca (qualidade, inovação, cosmopolita, por exemplo), a proposta de valor, os benefícios e a assinatura (escolhida através de um *brainstorming*). A matriz possibilita um acesso resumido e fundamental daquilo que a marca pretende ser, de como quer ser apresentada aos seus públicos-alvo.

Ao nível das várias marcas, dentro da categoria de produto, posicionadas como marcas *premium* (todas estrangeiras), a informação recolhida permitiu aceder a atributos que a marca produto poderia utilizar para se reposicionar, valorizando-se e diferenciando-se, evitando correr o risco de se tornar numa marca “*me too*”. A mesma informação possibilitou exemplos para a definição de três *taglines*, na língua materna e a sua correspondência em inglês.

**Figura 6: Matriz de posicionamento**



A análise estratégica permitiu, assim, elaborar um *briefing* interno para passar à área do design. Esse documento estava dividido em quatro partes: 1) informação sobre o produto, nomeadamente, a sua identificação, diferenciação e características, 2) a análise estratégica, baseada na informação da empresa-cliente, contendo os diagnósticos resumidos da marca (imagem, pontos fortes e fracos, oportunidade e simbologia da marca), de mercado (concorrência) e dos consumidores (motivações, oportunidade e tendências), 3) a identidade da marca, nomeadamente a matriz de posicionamento, o novo posicionamento, os atributos

das marcas estrangeiras aplicados à marca produto e as alterações ao nível do logótipo, símbolo e *tagline* (com as respectivas propostas) e 4) a gama, com a definição do *marketing-mix*, ao nível do produto (três tipos de produto dirigidos a diferentes segmentos) e do preço (estratégia de preços média a elevada para cada tipo de produto). O *briefing* interno foi, então, passado ao design, que com a informação contida no documento desenvolveu a nova identidade visual da marca relativa aos três produtos: o novo logótipo (cromatografia e *lettering*), símbolo (cromatografia e elemento iconográfico) e a embalagem (design da embalagem e rotulagem). Desenvolveu, também, os restantes elementos da identidade da marca, nomeadamente o *tagline* e a assinatura (cromatografia e *lettering*).

### ***Análise Crítica e Proposta de Projecto***

Após a fase da investigação, análise e diagnóstico, a empresa elabora o *briefing*, que contém toda a informação recolhida na fase anterior e as conclusões dessas análises, de forma a orientar o trabalho criativo. O aprofundamento na fase da investigação e análise dos dados condiciona, à partida, o diagnóstico e as recomendações contidas no *briefing*, sendo que se essa fase não for bem desenvolvida todo o restante desenvolvimento e, conseqüente, implementação da estratégia de reposicionamento podem estar comprometidos. Assim, a primeira fase é a que vai ditar o restante desenvolvimento da estratégia e definir o seu sucesso ou insucesso. O *briefing* é, assim, o documento que resulta da primeira fase e é através dele que o restante projecto de reposicionamento vai ser construído. Este documento, elaborado pela empresa-cliente, é entregue a várias agências de comunicação, para que estas apresentem propostas que reflectam os objectivos e as recomendações expressas no *briefing*. Após a recepção do *briefing*, este é analisado pelo estratega da agência e, consoante o que é pedido pela empresa-cliente, é delineada uma estratégia e o trabalho a realizar (Wells, Moriarty e Burnett, 2006). O processo do planeamento estratégico começa, assim, pela análise e descodificação do conteúdo do *briefing*.

Uma vez que o documento para a marca produto continha, no caso em análise, uma análise estratégica bastante detalhada da mesma, a procura e análise de mais informação foi bastante reduzida. Essa recolha, através da análise documental, teve como objectivos confirmar, quando possível, a informação fornecida pela empresa-cliente e recolher informação que complementasse aquela que foi transmitida através do *briefing*. Usualmente, essa investigação recolhe dados sobre o cliente, concorrentes, consumidores e situação do mercado. Concretamente, neste projecto, a pesquisa realizada recolheu dados ao nível da categoria de produto (marcas concorrentes e tendências), ao nível da marca (comunicação, características

do produto e acontecimentos recentes) e ao nível dos consumidores. De realçar que esta pesquisa, devido a grande parte dos dados estar em bases de dados pagas, não fornece uma visão aprofundada dos diferentes agentes de mercado, apesar de contribuir para recomendações ao nível do trabalho criativo. Com esta informação, são formulados os objectivos da estratégia de reposicionamento, que vão servir de base para a formulação da estratégia e tática (Wells, Moriarty e Burnett, 2006). Na estratégia, são construídos os conceitos e definidas acções que os transmitem aos públicos-alvo da marca.

Com as análises estratégicas da empresa detentora da marca produto e do planeamento estratégico da agência, este último elabora um *briefing* interno, que é passado ao departamento criativo, e que contém a compilação de toda a informação recolhida. Esse documento foi organizado em quatro partes: 1) informação sobre o produto, 2) análise estratégica, ao nível da marca, do mercado e dos consumidores, 3) a nova identidade e posicionamento da marca e 4) a gama e as estratégias do *marketing-mix*. O design fica, depois, responsável por materializar a nova identidade e reposicionamento. Esta materialização tem de reflectir a nova estrutura de identidade da marca e as suas novas associações, através do desenvolvimento de elementos (embalagem, símbolo, *lettering* e cromatografia) que remetam para a essência da marca (pureza), mas que também se liguem às restantes associações à marca (inovação, qualidade, história).

Os processos relativos à fase do *briefing* e pesquisa criativa não são muito abordados e desenvolvidos, na literatura. Para Machado (2007), nesta fase é elaborado um *briefing*, com base da estratégia de reposicionamento estabelecida, documento esse que vai guiar todo o trabalho criativo. Esse documento deve indicar a estrutura da identidade a ser implementada e as suas implicações sobre o estilo da apresentação da marca. A utilidade do *briefing* para a agência dependerá do rigor e do aprofundamento da análise feito na fase da investigação, análise e diagnóstico, que, no caso da marca produto, foram assegurados. A partir desse documento, a agência desenvolveu o trabalho criativo à luz dos critérios fundamentais da abordagem triádica da marca (Lencastre, 2007). Nesse aspecto, assegurou que a marca reflecte, na sua estratégia de reposicionamento, aspectos que lhe permitem posicionar-se através da sua identidade e proposta de valor diferenciados, desejados pela empresa-cliente.

#### **5.4. A Marca Serviço**

A marca serviço refere-se à marca que dá nome ao serviço prestado pela marca, sendo que o objectivo do projecto de reposicionamento pretendia dar à marca maior estatuto do que



aquele que já tinha e dar-lhe uma nova identidade. O processo de desenvolvimento do novo posicionamento seguiu, como o da marca produto, as primeiras fases do modelo de reposicionamento adaptado de Aaker (1996), Kapferer (1995) e Machado (2007): (1) investigação, análise, diagnóstico e recomendações; (2) briefing e pesquisa criativa.

#### **5.4.1. Investigação, Análise, Diagnóstico e Recomendações**

Nesta fase, desenvolvida pela empresa cliente, à semelhança do que acontece para a marca produto, foi recolhida informação, através da análise documental, essencialmente, sobre o projecto de mudança estrutural e relatórios contas. Com base nesta informação foram definidos os objectivos e âmbito do projecto (mudanças estruturais, novas estruturas, público-alvo e marcas associadas), os pontos fracos e fortes e as oportunidades e ameaças e a matriz de construção da nova identidade. Os dados recolhidos permitiram, assim, o estabelecimento de recomendações, segundo cinco aspectos:

- O primeiro aspecto descrevia um pouco do histórico da marca serviço, nomeadamente em relação à evolução da sua identidade visual.
- O segundo aspecto compreendia a descrição do projecto e pretendia dar uma visão das mudanças estruturais que a marca serviço está a levar a cabo. Esta descrição continha: 1) os objectivos do projecto, ao nível do negócio, da marca, da internacionalização, da responsabilidade económica e da cidadania, 2) o conceito do projecto (mudanças estruturais, novas estruturas e o conceito de comunicação), as suas características e o público-alvo a quem se dirige (segmento mais elevado, a partir dos 45 anos e proveniente da Península Ibérica e Norte da Europa) e 3) as marcas nacionais e internacionais ligadas ao projecto.
- O terceiro aspecto referente ao levantamento da informação referia-se aos aspectos respeitantes à nova identidade e posicionamento da marca serviço. Neste ponto, foram apresentadas 1) a análise SWOT, identificando as principais oportunidades, nomeadamente, a tradição da marca, a associação à marca produto, a fonética e o conhecimento da marca e 2) a matriz de construção da nova identidade, traduzida através da proposta de valor (benefícios emocionais de estatuto e prestígio e benefícios funcionais de excelência do serviço e bem-estar), dos valores (modernidade e tradição, exclusividade, excelência e *glamour*), do posicionamento (*premium*, internacional e exclusivo) e dos elementos de credibilidade (associação ao produto e comunicação).
- O quarto aspecto descrevia os aspectos que se pretendia criar ou alterar ao nível da nova identidade e reposicionamento, mas sem indicar orientações para esse fim. Assim, a

empresa-cliente pretendia que o trabalho da agência de comunicação se desenvolvesse em relação: ao nome e arquitectura da marca serviço e das suas sub-marcas (referentes às diferentes estruturas físicas da marca serviço), aos valores da nova identidade, à criação de uma assinatura, à definição do estilo, tom e grafismo da marca e aos suportes.

- O quinto e último aspecto do reposicionamento, em linha com o ponto anterior, também não oferecia linhas de orientações especificadas, sendo que foram mencionados os aspectos das aplicações da marca a desenvolver, nomeadamente, o site, o estacionário, a sinalética, os suportes comerciais e o *mix* da comunicação.

Foi, assim, possível, estabelecer os aspectos referentes ao novo posicionamento e à nova identidade para a marca serviço, no sentido de um posicionamento *premium* e de uma identidade, que reflectisse essa nova posição da marca.

### ***Análise Crítica e Proposta de Projecto***

Assim como foi feita para a marca produto, a análise da marca serviço seguirá os passos propostos por Serralves e Furrier (2008), para a primeira fase de uma estratégia de reposicionamento, que é, segundo Machado (2007) a investigação, análise, diagnóstico e recomendações da marca.

Esta fase, tal como para a marca produto, foi desenvolvida pela empresa-cliente. O desenvolvimento desta fase foi bastante reduzido, sendo que a análise feita à marca foi, basicamente, através de análise documental e de alguns *insights* recolhidos nas *focus group* sobre a marca produto.

Ao nível do *desempenho da marca*, a empresa cliente analisou, através da análise documental, a história da marca e o seu estado actual, o projecto de alterações estruturais à marca serviço e os seus pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças (análise SWOT). Estes dados não permitiram à empresa-cliente determinar o desempenho objectivo da marca, no mercado, mas possibilita determinar os aspectos que segundo a perspectiva da organização podem ser melhorados. Para um diagnóstico completo do desempenho da marca serviço, como propõem Serralves e Furrier (2008), a empresa teria de recolher e analisar dados referentes à análise do sector da marca serviço e a dados objectivos do seu desempenho (investimentos, receitas, taxas de utilização do serviço, por exemplo), à comunicação da marca e à sua relação com o consumidor.

No passo seguinte proposto por Serralves e Furrier (2008) - a *análise da concorrência* - a empresa-cliente não procedeu nem à identificação, nem à caracterização dos seus concorrentes. Assim, este aspecto fundamental do reposicionamento foi desconsiderado pela

empresa-cliente. A análise da concorrência, sendo uma condicionante externa da marca, tem de ser considerada numa estratégia de reposicionamento, pois como referem Kaczynski, Havitz e McCarville (2005), a posição de uma marca é sempre percebida, pelos consumidores, em relação aos seus concorrentes.

No passo seguinte desta fase - a *segmentação do mercado* - a análise da empresa-cliente foi mais uma vez, escassa, definindo somente o seu público-alvo sem, no entanto, caracterizá-lo ou fundamentar essa definição. Não foi seguido um processo rigoroso de segmentação de mercado, como sugere Kotler (2001), que se inicia com a recolha qualitativa e quantitativa de dados, de forma a compreender os consumidores e o mercado. Após essa recolha, são seleccionadas e correlacionadas variáveis, através de análises estatísticas, para identificar segmentos. Esses segmentos são caracterizados e avaliados, consoante a atractividade e forças da empresa, e, consoante essa avaliação, escolhidos os segmentos que mais interessam à organização. A escolha do público-alvo da marca serviço parece, assim, ter sido feita através de processos intuitivos, baseados na experiência dos responsáveis da marca. Essa experiência, apesar de válida, reflecte o público-alvo da marca serviço somente segundo a perspectiva da empresa, podendo deixar de parte segmentos do mercado que poderiam ser atraídos pelo novo posicionamento ou mesmo correr o risco de, na realidade, não ser esse o público que procura a marca serviço, inviabilizando toda a estratégia de reposicionamento (Lencastre, 2007).

O *conceito da categoria de produto*, passo seguinte proposto por Serralves e Furrier (2008), baseou-se nas mudanças estruturais efectuadas à marca serviço, o que permitiu chegar às novas características da categoria. A empresa-cliente, neste caso, procurou e analisou bastante informação sobre o novo projecto da marca serviço e as suas características, não tendo descuidado a definição deste aspecto, sendo inclusive o aspecto que mereceu mais consideração.

A *definição do quadro de referência do consumidor* foi um aspecto bastante negligenciado pela organização, uma vez que as únicas informações relativas a este aspecto advieram de alguns *insights* fornecidos pelos consumidores da marca produto, nas *focus group*, quando questionados sobre alguns aspectos da marca serviço. Assim, considerando que a imagem que os consumidores têm da marca é uma questão tão essencial no posicionamento (e reposicionamento), deixar de avaliar este aspecto condiciona toda a estratégia de reposicionamento da marca serviço, além de não permitir a recolha de dados que forneçam direcções para a sua nova identidade. A não avaliação do quadro de referência do consumidor poderá ser explicada pela não segmentação do mercado por parte da empresa-cliente, colocando-se, mais uma vez, a questão da importância de uma segmentação de mercado

rigorosa. Outra explicação passa por a empresa ter definido, com base na experiência com a marca serviço, o público-alvo do novo posicionamento. Esse público-alvo foi definido como indivíduos da Península Ibérica e Norte da Europa, de classe alta e idades a partir dos 45 anos, um público, obviamente, difícil de recrutar para *focus group* e, conseqüentemente, de avaliar. A avaliação do quadro de referência desse tipo de público poderia traduzir-se num custo elevado para a empresa-cliente, o que também poderá explicar esta lacuna. Apesar das eventuais explicações para a não avaliação do quadro de referência do consumidor, estas não justificam essa falta.

A *avaliação da identidade da marca* é o passo seguinte, na investigação, análise, diagnóstico e recomendações, e foi efectuada pela empresa-cliente através da análise documental, que possibilitou o conhecimento sobre a evolução da identidade visual da marca serviço e dos seus valores actuais. Os restantes elementos actuais da estrutura da identidade da marca (essência da marca, identidade central e identidade alargada) e do *identity mix* (identidade tangível), bem como a missão/benefício proposto não foram analisados, o que não permitiu a definição fundamentada da nova identidade e posicionamento.

O *posicionamento actual da marca* foi também omisso, uma vez que, não tendo sido identificados os concorrentes, a posição da marca em relação à concorrência não se tornou viável. Para que a empresa-cliente pudesse obter um posicionamento rigoroso da marca em relação à sua concorrência teria de, primeiramente, tê-la identificado e, conseqüentemente, seguir o procedimento proposto por Aaker e Shansby (1982) (ver pp. 25), identificando primeiramente os atributos mais relevantes dentro da categoria de produto e determinando então a posição da marca em relação às marcas concorrentes mais próximas e mais distantes no que respeita a esses mesmos atributos.

A *avaliação da marca na organização* também foi um aspecto desconsiderado pelo departamento responsável pela marca serviço. A marca deveria ter recolhido dados, através da análise documental, sobre a posição e a importância da marca na estrutura da organização (Serralves e Furrier, 2008). Esta análise é importante para avaliar os recursos disponíveis para a marca serviço e as acções relacionadas com a marca, de forma a averiguar até que ponto a implementação da sua estratégia de reposicionamento é concretizável.

A recolha e análise dos dados, e o conseqüente diagnóstico, permitiu à empresa-cliente, embora sem uma fundamentação rigorosa, definir uma matriz de *construção da nova identidade*, que continha os valores actuais da marca serviço, a proposta de valor (benefícios funcionais e emocionais), os elementos de credibilidade da marca e definir o novo posicionamento. No entanto, não chegou a uma decisão final sobre a nova identidade da

marca, nomeadamente as novas associações ligadas à marca, estruturadas segundo três níveis e também as alterações ao nível do seu *identity mix*.

Como se pode constatar pela exposição anterior e pela tabela 2, a empresa-cliente desleixou, substancialmente, a fase de investigação, análise, diagnóstico e recomendações da marca serviço. Recolheu pouca quantidade de informação sobre a marca, através de uma única fonte – a empresa – e de uma única metodologia – a análise documental. Enquanto o departamento responsável pela marca produto se preocupou em fundamentar com rigor o novo posicionamento, contrariando as conclusões de Serralves e Furrier (2008), o departamento responsável pela marca serviço foi de encontro a essas conclusões, segundo as quais os gestores de marketing dão pouca importância às fases de diagnóstico e decisão. A aparente escassa recolha de informação, não permite, de longe, fundamentar rigorosamente a matriz de construção da nova identidade, nem a consequente estratégia de reposicionamento desejada. Para que a empresa-cliente pudesse fazê-lo teria de recolher informação em relação a quase todos os agentes de mercado (consumidores, concorrência e mercado), através de procedimentos rigorosos de recolha de dados. Assim, uma das principais falhas nesta fase encontra-se ao nível da análise da concorrência, que através da análise documental, deveria ter sido identificada e caracterizada, ao nível do seu desempenho e identidade. Outro aspecto importante e que foi omissa é a segmentação de mercado, que deveria ter seguido o procedimento proposto por Kotler (2001), que identifica como passos necessários para a correcta segmentação de mercado a investigação qualitativa sobre os consumidores (através de *focus group*) e a investigação quantitativa sobre o mercado (através de questionários e análise documental), a identificação de dimensões importantes de caracterização do mercado, a análise estatística para a identificação dos segmentos, a sua validação, a sua caracterização e, por fim, a escolha dos segmentos.

O quadro de referência do consumidor foi outro aspecto desconsiderado, no qual, através de *focus group*, se deveriam ter avaliado as motivações e crenças dos consumidores, de forma a perceber se o novo posicionamento seria validado pelos mesmos. A empresa-cliente poderia ter aumentado a informação recolhida, através da análise documental, ao nível da identidade, nomeadamente em relação à análise da sua estrutura da identidade, *identity mix* e benefícios, de forma a poder definir a sua nova identidade, fundamental para a imagem da marca, na mente dos consumidores. O posicionamento actual da marca em relação à sua concorrência nos atributos mais importantes também não foi aferido, definição fundamental para direccionar o novo posicionamento e que deveria ter sido realizado segundo o procedimento proposto por Aaker e Shansby (1982). Por fim, através de uma análise documental, deveria ter

sido identificada e caracterizada a posição actual da marca serviço, na organização, de forma a averiguar de que forma a nova estratégia de reposicionamento será apoiada ao nível dos recursos da empresa.

**Tabela 3: Resumo da fase de investigação, análise, diagnóstico e recomendações da marca serviço**

Sub-fase	Dados recolhidos	Metodologia	Sugestões
Desempenho da marca	Histórico da marca	Análise documental	Evolução histórica do sector e perspectivas futuras; dados objectivos;
	Descrição do projecto Análise SWOT		
Análise da concorrência	-	-	Identificação e caracterização dos concorrentes
Segmentação do mercado	Definição público-alvo	Análise documental	Segmentação do mercado e caracterização do PA <sup>1</sup>
Definição da categoria do produto	Descrição das mudanças estruturais Nova categoria	Análise documental	-
Definição do quadro de referência consumidor	Opiniões	<i>Focus group</i>	Motivações, tendências, associações à marca
Avaliação da identidade da marca	Evolução da identidade visual	Análise documental	Elementos da identidade actual, benefícios
Posicionamento da marca	Posicionamento percebido pela marca	Análise documental	Posição no mapa perceptual consumidores
Avaliação da marca na organização	-	-	Posição e importância da marca na empresa

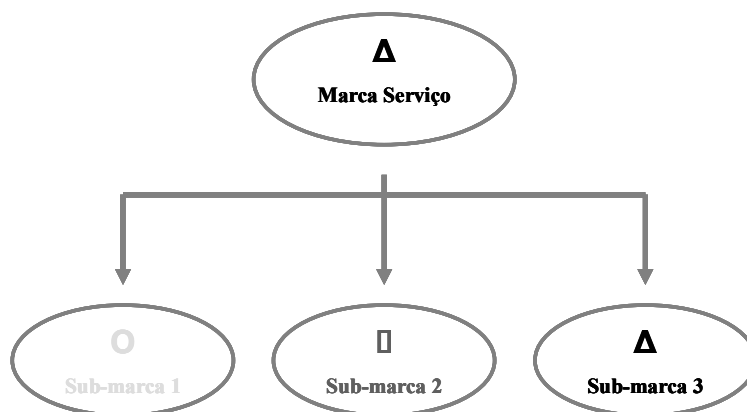
<sup>1</sup> PA – Público-alvo

#### 5.4.2. Briefing e Pesquisa Criativa

Após a fase anterior, a da investigação, análise, diagnóstico e recomendações, a empresa-cliente elabora o *briefing*, que contém a informação e as conclusões da análise e que vai guiar o trabalho criativo. Esse documento era pouco descritivo, contendo somente: 1) os objectivos do *briefing*, 2) o histórico da marca, 3) o projecto das mudanças estruturais da marca serviço, 4) direcções gerais para a nova identidade e 5) aplicações da marca. O *briefing*, tal como aconteceu com o da marca produto, é entregue à agência, para que esta apresente propostas, de acordo com os objectivos e recomendações expressos no documento.

Após a recepção do *briefing*, o trabalho, por parte da agência de comunicação, segue o mesmo procedimento utilizado para a marca produto, sendo, conseqüentemente, o trabalho iniciado pelo departamento de planeamento estratégico. De referir que o trabalho de revisão e análise dos dois *briefings* (marca produto e marca serviço) não é realizado consecutivamente, ou seja, esse trabalho é feito em paralelo, pois há uma inter-ligação inegável entre as duas marcas, pelo que a sua separação prática não tem sentido, no entanto para melhor entendimento do processo são apresentadas separadamente. O trabalho do planeamento estratégico para a marca serviço passou pela compilação da informação fornecida no *briefing* e a pesquisa de informação, através da análise documental (leitura de relatórios e pesquisa na Internet). A pesquisa realizada tinha como objectivos um maior aprofundamento no conhecimento da marca serviço, nomeadamente através da recolha de informação sobre sua história e imagens dos elementos físicos referentes à marca serviço e, adicionalmente, conhecer a concorrência, ao nível da sua localização e conceito. Foram também geradas assinaturas para a marca serviço e escolhida a assinatura final, através da técnica do *brainstorming*. A informação recolhida e a fornecida pela empresa possibilitaram a construção de uma matriz de posicionamento para a marca semelhante à da figura 6 (ver pp. 54). Essa matriz continha o posicionamento da marca (*premium*, internacional e exclusivo), as associações à marca (tradição, bem-estar, família, estatuto, segurança, modernidade e sensorialidade, por exemplo), a proposta de valor (serviço e estrutura de qualidade), os benefícios (funcionais e emocionais) e a assinatura. A análise das propostas das diferentes sub-marcas deu origem a uma arquitectura de marca, caracterizada por uma estrutura de identidade de dupla marca (figura 7).

Figura 7: Estrutura de identidade da marca e sub-marcas



As sub-marcas 1 e 2 são caracterizadas por uma estrutura monolítica ao nível da identidade verbal, ou seja, têm a mesma tipografia que a marca serviço (marca-mãe) e uma estrutura semi-monolítica ao nível da identidade gráfica, ou seja possuem uma cromatografia e símbolos distintos da marca serviço. A sub-marca 3 é caracterizada por uma estrutura monolítica ao nível da identidade verbal e gráfica, ou seja, utiliza a mesma tipografia e cromatografia, podendo possuir o símbolo da marca serviço.

Com base nesta análise estratégica foi elaborado um *briefing* interno para passar à área do design. Esse documento estava dividido em cinco partes: 1) informação sobre a marca serviço, nomeadamente, a sua história e evolução da identidade visual, 2) descrição do projecto, contendo o seu conceito (proposta de serviços, público-alvo, marcas associadas, proposta de parceria comercial e concorrência na região, 3) o posicionamento, nomeadamente a evolução das associações à marca (as actuais e as desejadas), a matriz de posicionamento e o posicionamento das sub-marcas, 4) a identidade da marca, designadamente as considerações para o nome da marca (fonética e elementos a utilizar), a cromatografia e exploração, através da identidade do conceito de experiência/sensações e 5) a arquitectura da marca, definindo a estrutura de identidade da marca adoptada. Com a informação do *briefing* interno, o departamento criativo desenvolveu duas propostas para a nova identidade visual da marca e das sub-marcas: logótipos (cromatografia e *lettering*) e símbolos (cromatografia e elemento iconográfico) e os suportes.

### ***Análise Crítica e Proposta de Projecto***

Após a fase da investigação, análise e diagnóstico, a empresa deve elaborar um documento (o *briefing*) que contém a informação recolhida na fase anterior e as conclusões dessas análises, de forma a orientar o trabalho criativo. O documento elaborado pela empresa-cliente é entregue a várias agências de comunicação, para que estas apresentem propostas criativas que reflectam os objectivos e as recomendações expressas no *briefing*.

O procedimento utilizado para a marca serviço, após a recepção do *briefing*, foi o mesmo que foi utilizado para a marca produto. O *briefing* é, assim, analisado pelo estratega da agência e, consoante o que é pedido pela empresa-cliente, é delineada uma estratégia e o trabalho a realizar. O processo do planeamento estratégico começa, assim, pela análise e descodificação do conteúdo do *briefing*. Esse procedimento permite avaliar em que medida é necessária mais recolha de informação. Uma vez que o documento para a marca serviço era bastante limitado em relação à recolha e análise de dados, foi constatada a necessidade de uma procura e análise mais extensa de informação. A pesquisa, através da análise documental,



recolheu dados ao nível da marca (comunicação, história, imagens, acontecimentos recentes) e ao nível da concorrência (localização e conceitos). Foram também geradas assinaturas para a marca serviço e escolhida a assinatura final, através da técnica do *brainstorming*. A informação recolhida e a fornecida pela empresa possibilitaram a construção de uma matriz de posicionamento para a marca serviço, que continha o seu posicionamento, as associações à marca, a proposta de valor, os benefícios (funcionais e emocionais) e a assinatura. Foi definida, além disso, uma arquitectura de marca para marca serviço e as suas sub-marcas, arquitectura caracterizada por uma estrutura de identidade de dupla marca.

Após a integração das análises estratégicas da empresa detentora da marca produto e do planeamento estratégico da agência, este último elabora um *briefing* interno, que é passado ao departamento criativo, e que contém a compilação de toda a informação recolhida. Esse documento foi organizado em quatro partes: 1) informação sobre a marca serviço, nomeadamente, a sua história e evolução da identidade visual, 2) descrição do projecto, contendo o seu conceito, 3) o posicionamento, nomeadamente a evolução das associações à marca, a matriz de posicionamento e o posicionamento das sub-marcas, 4) a identidade da marca e 5) a arquitectura da marca, definindo a estrutura de identidade da marca adoptada. O design, a partir da informação contida no *briefing*, desenvolveu duas propostas para a nova identidade visual da marca e das sub-marcas: logótipos (cromatografia e *lettering*) e símbolos (cromatografia e elemento iconográfico) e os suportes.

Apesar da elaboração do *briefing* com base em dados recolhidos pela agência, a informação recolhida, através da análise documental, não avaliou aspectos importantes para a definição do novo posicionamento. A segmentação do mercado e determinação do público-alvo, a avaliação do quadro de referência do consumidor, a avaliação da identidade actual da marca e o seu posicionamento no mapa perceptual dos consumidores foram aspectos que, também por parte da agência, não foram analisados. As consequências para a definição da estratégia de reposicionamento são claras: não avaliando a imagem que os consumidores têm da marca serviço, as definições de uma nova identidade, que identifica a marca e que é interpretada pelo público-alvo, e de uma nova proposição de valor, que posiciona a marca, ficam comprometidas. Ao não saber o estado actual da marca na mente dos consumidores e a avaliação que estes fazem do posicionamento desejado da marca serviço, a empresa-cliente e, por consequência, a agência de comunicação estão a apostar numa estratégia de reposicionamento baseada em suposições e em dados pouco rigorosos e/ou fundamentados. A delineação e implementação da estratégia de reposicionamento poderão, assim, não se

concretizar segundo os objectivos da empresa-cliente, ou sim, cumprir os objectivos e produzir os resultados esperados, mas que se deverão, em grande parte, ao acaso.

### **5.5. *Alinhamento das Marcas Produto, Serviço e Destino***

Após a passagem dos *briefings* internos para a marca produto e para a marca serviço, que permitiu ao departamento criativo começar o trabalho de materialização das novas identidades, foi elaborado outro *briefing*, com o alinhamento das marcas produto, serviço e destino. A informação contida no *briefing* interno de alinhamento, partiu, assim, da investigação e análise feitas, anteriormente, sobre a marca produto e a marca serviço e da integração da informação relativa às mesmas, juntamente com a marca destino. Este documento pretendia fazer a comunhão das três componentes, de forma a harmonizar o trabalho criativo sobre marcas produto e serviço, em linha com a marca destino.

Tendo a marca produto e a marca serviço a mesma origem geográfica, fazia todo o sentido apoiar o novo posicionamento nessa mesma origem – a marca destino. Sendo assim, o reposicionamento das marcas produto e marca serviço tem de ser visto do ponto de vista da marca como um todo, concretizado na origem da marca, no seu destino. A marca, como um todo, está associada, desta forma, a duas dimensões principais – o produto e o serviço – aos quais está associada uma terceira dimensão – a marca destino, sendo que o maior desafio reside no alinhamento e harmonização destas três componentes, que se encontram, actualmente, desfasadas entre si:

- Marca produto – é reconhecidamente um produto de qualidade superior, no entanto, e apesar do seu passado de maior estatuto, está, actualmente, a concorrer directamente com produtos bastante inferiores.
- Marca serviço – será reposicionada como mais *up-market*, beneficiando da história de prestígio que lhe está associada.
- Marca destino – o desenvolvimento da região tem permitido atrair a atenção do mercado e de projectos de qualidade.

A estratégia de alinhamento das marcas passará por aproveitar as mudanças estruturais realizadas para a marca serviço e o seu estatuto *premium*, para que a marca produto também possa beber desse estatuto, possibilitando uma aproximação entre as duas marcas. Além disso, a envolvente geográfica das marcas, também deverá ser incorporada neste alinhamento, de forma a contribuir para a afirmação da marca como um todo. O desenvolvimento estrutural da marca serviço servirá de alavanca para este alinhamento, pois possibilitará à marca produto

estabelecer-se como uma marca *premium*, transformar-se num produto de nicho, abandonar a estratégia comercial de volume e adoptar uma estratégia de preço alto, enquanto que atrairá a atenção do mercado para a marca destino, possibilitando também o seu desenvolvimento.

A estratégia de reposicionamento terá de utilizar das antigas associações à *masterbrand*, aquelas que são mais características e diferenciadoras, e criar, na mente dos seus públicos-alvo, novas associações, através das novas identidades das marcas produto e serviço. O elemento-chave na estratégia de reposicionamento e alinhamento das três marcas reside no facto de ambas partilharem a mesma origem, as mesmas sensações, a mesma sofisticação, origem essa que tem um passado de prestígio e que se quer reposicionar aproveitando esse passado e as mudanças estruturais actuais, que vão acrescentar a esse passado a sofisticação dos tempos modernos.

As conclusões sobre o realinhamento foram transcritas, assim, para o *briefing*, que continha quatro partes: 1) enquadramento, onde constava informação sobre as diferentes dimensões da *masterbrand* (marca produto, marca serviço e marca destino) e a estratégia de alinhamento das marcas, 2) posicionamento global da marca, referente à estratégia de posicionamento (antigas e novas associações à marca), 3) o conceito de comunicação, ou seja, qual a proposta a comunicar aos públicos-alvo (o conceito da mesma origem) e 4) a gama de produtos, referente à marca produto.

A passagem deste *briefing* ao departamento criativo permitiu a orientação mais focalizada do trabalho, de maneira a finalizar a criação das novas identidades da marca produto e da marca serviço, identidades que deveriam beber da mesma fonte e transmitir a mesma origem.

Após este alinhamento, que ainda é parte integrante da fase *briefing* e pesquisa criativa, que serve para uma orientação mais focalizada do trabalho criativo, este último é concluído. Após essa conclusão é elaborada uma proposta final, entregue à empresa-cliente, seguindo-se então as duas últimas fases da estratégia de reposicionamento propostas por Machado (2007): (3) desenvolvimento do programa final e (4) implementação da estratégia de reposicionamento. Estas duas últimas fases foram baseadas na literatura e não no caso prático real em que foram baseadas as fases iniciais (investigação, análise, diagnóstico e recomendações e *briefing* e pesquisa criativa), uma vez que somente essas primeiras fases foram acompanhadas.

### **5.5. 1. Desenvolvimento do Programa Final**

Finalizado o trabalho criativo, é desenvolvida uma proposta do projecto, que é entregue à empresa-cliente. Esta proposta contém a análise estratégica, que serviu de suporte ao trabalho

de design e que o justifica e todo o trabalho de design desenvolvido. Entregue a proposta, a empresa-cliente vai debater esta e outras propostas, escolhendo, como é usual, duas delas.

As diversas propostas de reposicionamento são, posteriormente, sujeitas a um processo de selecção mais rigoroso, através de estudos de mercado, onde são auscultados os consumidores, através de *focus group*, sobre as identidades escolhidas. Nas entrevistas são apresentadas as propostas alternativas da nova identidade. Assim, os objectivos do estudo devem ser os de analisar a atractividade das propostas de design e a sua capacidade de comunicar os valores desejados, bem como os de avaliar de que forma as diferentes propostas funcionam ou não como um sistema integrado de identidade (Machado, 2007). Após a entrega dos relatórios com as conclusões destes estudos, é definido o orçamento para cada uma das propostas, para depois serem entregues para a decisão da proposta final.

Assim, segundo Machado (2007), na fase de desenvolvimento do programa final, a proposta final seleccionada (nova identidade e posicionamento) é desenvolvida, em colaboração com a empresa-cliente e com a agência responsável pela proposta. São estabelecidos, com precisão, os aspectos técnicos que regem a aplicação do projecto (cromatografia, design, proporções, *lettering*) e as normas respeitante aos elementos gráficos de base (códigos decorativos, cromáticos e tipográficos).

### **5.5. 2. Implementação da estratégia de reposicionamento**

Na fase da implementação do reposicionamento, e após a definição final da nova identidade e do novo posicionamento, é elaborada uma estratégia de comunicação (ver pp. 28), para que as alterações sejam comunicadas e explicadas claramente. Esta estratégia deverá explicar os objectivos da mesma e definir um *mix* de comunicação (publicidade, força de vendas, relações públicas, *merchandising*, promoções, patrocínios, mecenato ou marketing directo) específico para cada público-alvo da marca (colaboradores, accionistas, clientes, consumidores). A estratégia de comunicação deverá também elaborar uma estratégia de meios (com os meios, suporte e plano) e decidir que instrumentos utilizar na medição dos resultados da estratégia de comunicação e, conseqüentemente, de que forma a nova identidade e reposicionamento foram recebidos e percebidos pelos diferentes públicos-alvo da marca. A organização deverá, deste modo, anunciar o novo posicionamento e identidade da marca, dirigindo-se aos seus colaboradores e accionistas (usualmente através de publicação interna a comunicar as mudanças na identidade e o novo posicionamento), depois aos seus clientes (através de acções de marketing directo e força de vendas, por exemplo) e imprensa em geral

(através das relações públicas) e, por último, ao grande público (publicidade e ponto de venda, por exemplo).

A organização deverá disponibilizar os recursos humanos, e financeiros para a implementação do novo posicionamento e criar infra-estruturas que permitam o acompanhamento e avaliação da mesma. Após a implementação e lançamento da nova identidade das marcas e do seu novo posicionamento, é essencial fazer uma análise dos efeitos dessa implementação sobre a imagem das marcas. Na definição da avaliação da implementação da nova identidade e posicionamento, devem ser tidos em conta três aspectos, segundo Cooper e Schindler (2006):

1. Definir o campo de avaliação, ou seja, se o objectivo é a avaliar toda a campanha de implementação ou elementos específicos da campanha (mensagem, meios ou eficácia orçamental)
2. Definir quem vai avaliar, se é a empresa-cliente ou a sua agência de comunicação, se são empresas independentes de estudos de mercado ou ambas.
3. Definir as medidas de avaliação: análise de vendas, medidas de impacto, que avaliam se o consumidor foi atingido (notoriedade da marca) e/ou medidas de imagem, que avaliam se as percepções sofreram alterações (proximidade e clareza da imagem e eixos de imagem).

Após esta definição, são realizados os estudos de imagem, através da aplicação de questionários (via telefone, a maioria das vezes) e/ou da realização de *focus group*, que permitem avaliar a imagem das marcas junto do seu principal público, analisando a notoriedade e associações, e são também realizados estudos de vendas, através da análise documental, que permitem analisar o desempenho da empresa, após o reposicionamento.

### ***Análise Crítica e Proposta de Projecto***

A elaboração de dois *briefings* internos para as marcas produto e serviço permitiu passar ao departamento criativo recomendações sobre a materialização das novas identidades e posicionamentos, para que estes pudessem dar início ao trabalho prático. Foi elaborado um terceiro *briefing* interno, contendo o alinhamento entre a marca produto e a marca serviço e uma terceira componente, a marca destino.

A formulação deste terceiro *briefing* interno não passou pelo mesmo processo que os anteriores, uma vez que a empresa-cliente não forneceu nenhum documento que integrasse a informação sobre as duas marcas. Por isso mesmo, para a elaboração do terceiro documento, foi realizada uma pesquisa, através da análise documental, sobre alguns aspectos da marca

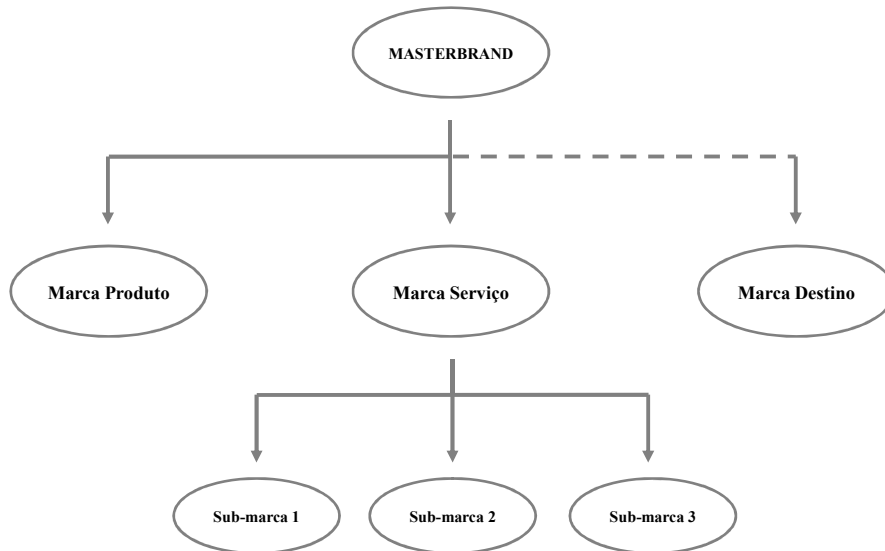
destino, nomeadamente a localização, denominação, principais pontos de interesse e projectos de desenvolvimento. Essa recolha permitiu conhecer melhor a terceira componente e integrar essa informação naquela que já tinha sido recolhida e analisada para as marcas produto e serviço. Essa integração passou, primeiro, por resumir as principais características da marca produto, marca serviço e da marca destino, segundo, por analisar os pontos tangentes entre as três componentes e, por último, determinar de que forma cada uma das marcas se podia inter-relacionar entre si. Uma vez que cada marca tinha a sua especificidade, o objectivo do alinhamento passou por retirar o contributo de cada marca para o reposicionamento global e determinar um denominador comum. O denominador comum encontrado foi, na perspectiva dos consumidores, a importância da origem, ou seja, as três marcas transpiram a essência da mesma fonte e sendo essa fonte reconhecidamente valorizada, o realinhamento entre as três marcas teria de se basear no seu prestígio. O facto da marca serviço já reflectir, através do seu posicionamento actual, um estatuto *premium*, serve de alavanca para a marca produto e marca destino (esta num nível mais distante daquilo que são as preocupações estratégicas da empresa-cliente), que passam a ser claramente associadas a uma origem de qualidade. A estratégia de reposicionamento terá, assim, de utilizar as associações mais características e diferenciadoras da *masterbrand* (prestígio, qualidade, origem) e criar, na mente dos consumidores, novas associações à marca que liguem a história de prestígio a uma posição mais actual e cosmopolita, de forma a atrair o público-alvo da marca, após o novo posicionamento. Pode afirmar-se que esta estratégia de realinhamento, ao considerar a imagem que os consumidores têm da marca e as direcções por eles fornecidas, integra de uma forma fundamentada a informação disponível em relação às marcas produto e serviço, um procedimento essencial para que a estratégia global de reposicionamento cumpra os seus objectivos.

A integração das três marcas – produto, serviço e destino – é reflectida na arquitectura de marca apresentada na figura 8. Nesta arquitectura de marca, pode observar-se que a *masterbrand* tem sobre a sua *umbrella* a marcas produto e serviço, que se encontram ao mesmo nível, enquanto que a marca destino não se liga directamente às outras duas, pois não é detida pela *masterbrand*, embora as estratégias consideradas para a marca produto e serviço acabem por ter uma influência indirecta na terceira marca.

Após a integração da informação e do realinhamento das três marcas, foi elaborado, assim, o terceiro *briefing* interno, dividido em quatro partes: 1) enquadramento sobre as marcas produto, serviço e destino, 2) posicionamento global da marca, 3) conceito de comunicação e 4) gama de produtos referentes à marca produto. A passagem deste documento ao

departamento criativo permitia direccionar e finalizar o trabalho de design, para que a criação das novas identidades da marca produto e serviço reflectissem a mesma essência, a mesma origem e o mesmo prestígio.

**Figura 8: Arquitectura de marca**



A conclusão do trabalho criativo dá origem a uma proposta estratégica, que é apresentada e entregue à empresa-cliente, contendo a análise estratégica que justifica o trabalho criativo desenvolvido. Essa proposta contém, pois, o trabalho de análise do planeamento estratégico, que é materializado no trabalho de design, ao nível do *identity mix* e suportes da marca. Ao nível da marca produto, foi desenvolvido a identidade visual (logótipo e símbolo), a *tagline* e o design e rotulagem das embalagens para cada tipo de produto. Em relação à marca serviço, foram desenvolvidas duas propostas ao nível da identidade visual (logótipo e símbolo, com a respectiva cromatografia e *lettering*), dos suportes e uma proposta ao nível da sua estrutura de identidade (logótipo e símbolo, com a respectiva cromatografia e *lettering*). A elaboração de duas propostas para a identidade visual pretendia reflectir duas abordagens a esta questão: uma abordagem mais estilizada, integrando o clássico com o moderno e caracterizadamente mais *premium* e uma abordagem mais ligeira, com uma cromatografia mais natural, que remetia para a pureza da origem da marca serviço. A elaboração de duas propostas pretendia dotar a empresa-cliente de uma maior liberdade de escolha, embora com custos superiores para a agência, uma vez que as novas associações à marca reflectiam várias vertentes.

As propostas das várias agências, entregues à empresa-cliente, são depois debatidas e analisadas pela organização, até se chegar às duas propostas finais, que melhor reflectam os

objectivos e recomendações dos *briefings*. Estas duas propostas são, posteriormente, sujeitas a um processo de selecção mais rigoroso que as apresenta aos consumidores, através de *focus group*, de forma a perceber qual das duas é mais aceite pelo seu público-alvo. Nesta fase, relativamente à marca serviço, é a única oportunidade que a organização tem para perceber quais as opiniões dos consumidores relativamente à nova identidade e posicionamento da marca serviço, não podendo a empresa, de forma alguma, transpor esta etapa. As conclusões destes estudos são, juntamente com as propostas orçamentais da sua aplicação, compiladas em relatórios a serem entregues para decisão final. Após a deliberação final que tem em conta qual a proposta que melhor funciona como um sistema integrado da identidade (Machado, 2007) e cujos custos são melhor suportados pela organização, são estabelecidos rigorosamente, juntamente com a agência responsável pela proposta escolhida, os pormenores técnicos que regem a aplicação do projecto e as normas que respeitam aos elementos gráficos de base.

À conclusão da materialização da proposta criativa segue-se a definição mais aprofundada do *marketing-mix*, ao nível do produto e serviço, estratégia de preços, comunicação das marcas produto e serviço e distribuição da marca produto. A empresa já deverá ter escolhido quais são os seus segmentos-alvos, baseados na análise ao mercado e na avaliação da viabilidade desses segmentos, para organização e já deverá ter definido o seu posicionamento, ou seja, a proposta de valor que vai oferecer aos segmentos-alvos definidos, e que é diferenciada da concorrência. Esta diferenciação passará por desenvolver uma estratégia coerente que pode envolver todos os elementos do *marketing-mix* (Peter e Olson, 1993). A empresa deverá tomar decisões em relação às estratégias de produto/serviço, preço, comunicação e distribuição, elementos que se relacionam com as cognições e comportamentos dos consumidores e a sua relação com o ambiente. Os gestores de marketing têm de procurar a satisfação, o uso e a lealdade à marca por parte dos consumidores, através de estratégias de produto que realcem as características dos seus produtos (embalagem e atributos). A variedade dessas características são um factor importante para o sucesso do produto ou serviço, mas, além disso, a empresa tem de desenvolver uma estratégia de marketing de qualidade que englobe todos os aspectos do *marketing-mix*, de forma a criar uma imagem positiva e diferenciadora das suas marcas. O objectivo final da empresa será criar uma imagem simbólica para a sua marca, criando associações fortes, favoráveis e únicas, na mente dos consumidores (Keller, 2003). O facto é que as características dos produtos das diferentes marcas são muito semelhantes entre si, o que não ajuda o consumidor a



percepcionar as diferenças entre as marcas. Dessa forma, os outros elementos do *marketing-mix* têm um papel fundamental na criação dessa imagem simbólica da marca.

A comunicação constrói uma imagem positiva na mente dos consumidores, através de associar a marca a estímulos positivos, além de informar sobre as características dos seus produtos ou serviços e reforçar a sua superioridade (Peter e Olson, 1993). A estratégia de comunicação tem de ser rigorosamente delineada, através da definição da audiência alvo, com base na análise do consumidor e das suas relações com o produto e da definição dos objectivos e orçamento da estratégia de comunicação, que devem guiá-la e justificá-la. Após essas fases, deverão ser definidas mensagens que transmitam, de forma simples, a proposta de valor da marca e/ou as características dos seus produtos. Deve definir-se depois como (*mix* da comunicação) e onde (*media*) vão ser transmitidas essas mensagens, o que depende da audiência-alvo e objectivos da comunicação. Se o objectivo é aumentar um reconhecimento da marca junto dos consumidores finais da marca, a publicidade será o melhor instrumento e a televisão o melhor meio. No caso em análise, para a marca produto, sendo o segmento-alvo das classes mais elevadas, mais jovens e adeptos das novas tecnologias, o melhor instrumento de comunicação poderá ser a publicidade, através da Internet e de revistas de especialidade ou o marketing directo, que estabelece o contacto mais próximo e direccionado com esse público, mais exigente. Ao considerarmos a marca serviço, com um público-alvo marcadamente internacional, idades a partir dos 45 anos e classe alta, o melhor instrumento passará pela publicidade em revistas internacionais da especialidade e uma divulgação mais próxima desse alvo (feiras internacionais, por exemplo). É também importante definir um plano de comunicação com as actividades a desenvolver, as mensagens e o tempo, por audiência-alvo. O passo final, numa estratégia de comunicação, será a avaliação do resultado da comunicação, através da construção de instrumentos que avaliem se os resultados obtidos foram de encontro aos objectivos propostos.

A estratégia de preço é outra forma de criar uma imagem positiva na mente dos consumidores, ao prover uma vantagem funcional relativa. O preço, embora se defina como aquilo que os consumidores estão dispostos a despende para adquirir o produto, não se resume ao custo monetário do produto/serviço. Os gestores têm de criar estratégias de preço que facilitem a busca de informação sobre a marca e o tempo que o consumidor expende em deslocar-se ao local de aquisição, mas considerar também que esse tempo dispendido nem sempre se traduz em custos para o consumidor, da mesma forma que a actividade cognitiva necessária à decisão sobre a compra e a procura da marca, nem sempre são considerados esforços, por parte do consumidor (Peter e Olson, 1993). O gestor tem de avaliar e considerar

quais as situações em que o consumidor está disposto a gastar tempo, energia e dinheiro para adquirir um determinado produto ou serviço de uma marca. Por fim, a estratégia de distribuição, através da escolha de bons locais, a distribuição dos produtos num grande número de lojas, a variedade de produtos disponível, a boa atmosfera do local, como táticas para a criação de uma imagem positiva da marca.

Após a definição do *marketing-mix*, a organização tem definida a sua estratégia de reposicionamento e pode, assim, comunicá-la aos seus diferentes públicos. Tratando-se da comunicação de um novo posicionamento, este deve ser bem explicado, de forma a ser entendido claramente pelos seus públicos-alvo. Os motivos do reposicionamento, a nova identidade das marcas produto e serviço e as propostas de valor devem ficar claros para as pessoas e ser percebidos como diferentes do que a marca era até aí. O novo posicionamento não deve ficar muito longe do quadro de referência dos públicos-alvo, em relação à marca, pois pode levar à confusão sobre o reposicionamento. Além disso, o novo posicionamento deve assegurar que é aceite pelos consumidores, pois estes vão construir uma imagem da marca, que vai determinar a relação que estabelecem com ela.

Por fim, segundo Copeland (2001), um reposicionamento bem sucedido deve garantir que a promessa da marca é o que ela oferece, de facto. A empresa tem de identificar e avaliar sinais de desempenho que irão convencer os consumidores que a marca cumpre o que promete. Após a implementação e lançamento da nova identidade da marca e do seu novo posicionamento, a empresa terá de determinar se essa implementação vai de encontro aos objectivos da estratégia de reposicionamento.

## **PARTE III**

## **6 CONCLUSÃO**

Num mercado cada vez mais dinâmico e mutável, as posições das marcas dificilmente são permanentes e embora, segundo Telles (1971, citado por Oliveira e Campomar, 2008), a consistência de um posicionamento da marca possa estar associado a benefícios, isso não quer dizer que a manutenção dessa posição não esteja sujeita a uma revisão. Gwin e Gwin (2003) afirmam que a posição de uma marca deve ser monitorizada ao longo do tempo e, se necessário, deverá ser alterada. A necessidade de um reposicionamento poderá advir de vários factores, desde factores económicos, como fusões ou aquisições, a aspectos do mercado, como a concorrência ou novas oportunidades de mercado, ou a aspectos relacionados com o consumidor, como as mudanças nas atitudes ou preferências do consumidor (Fill, 1995). Sendo o ambiente de marketing tão dinâmico e diferenciado, reposicionar uma marca, actualmente, é tão importante quanto formular a sua estratégia de posicionamento original (Kumar e Gupta, 2003). Segundo esta perspectiva, embora o reposicionamento seja uma reformulação do posicionamento original da marca, assume uma importância ainda mais considerável que o próprio posicionamento. O reposicionamento requer alterar ou o público-alvo ou a proposta de valor da marca. De forma a alterar a proposta de valor, o gestor de marketing pode modificar a essência da oferta da marca ou a reputação de qualidade da marca e ainda alterar a experiência em redor da marca.

As definições do reposicionamento não são consensuais, na literatura, no entanto, Hassanien e Baum (2002, pp. 147) propõem uma das mais completas, sugerindo que o reposicionamento é “o processo de gestão de marketing da mudança, parcial ou total, da percepção do público sobre uma empresa por meio da modificação ou adição de uma ou mais variáveis controláveis de marketing para se adequar a variáveis incontroláveis (tais como consumidores, concorrentes, tecnologia, empresa, etc.) para reter, expandir ou alterar seus públicos-alvo”. Por esta definição, compreende-se o que defendem Trout e Rivkin (1996, citado por Oliveira e Campomar, 2008) ao referirem que mudar a posição actual da marca é uma das mais complicadas tarefas em marketing. Essa dificuldade advém principalmente do facto de que a marca já possuir um posicionamento, na mente dos consumidores, que vai influenciar o reposicionamento (Serralvo e Furrier, 2008). Além disso, alterar a posição actual da marca poderá assumir sacrifício ao nível da base actual de clientes da marca e levar a uma redefinição completa da estratégia de comunicação e de outros elementos de marketing.

Embora a adopção de estratégias de reposicionamento seja uma realidade na prática da gestão das marcas, essa utilização generalizada por parte das empresas não se tem reflectido

ao nível da investigação sobre o reposicionamento. Os trabalhos existentes, na literatura, reportam-se a descrições de casos concretos de reposicionamento ou ao fortalecimento da imagem desejada na direcção de um novo posicionamento, no entanto, não têm contribuído consideravelmente para o desenvolvimento e implementação de uma estratégia de reposicionamento. O desnivelamento entre a investigação e a prática do marketing é apontado por Serralvo e Furrier (2008), ao concluírem, após a comparação entre modelos teóricos e casos práticos de reposicionamento, que os modelos teóricos preconizam, tendencialmente, o diagnóstico e decisão, enquanto os casos práticos mostraram uma ênfase na implementação do reposicionamento. Esta diferença advém do facto dos investigadores se preocuparem com a prescrição de como e quando se deve reposicionar uma marca, enquanto que os gestores de marketing estão interessados em como implementar, na prática, uma estratégia de reposicionamento.

O presente trabalho pretende, assim, com a proposta de desenvolvimento de uma estratégia de reposicionamento, contribuir com alguns *insights* para esta temática, ao analisar se a aplicação prática de uma estratégia de reposicionamento obedece aos aspectos teóricos, ao mesmo tempo que procura integrar esses aspectos e os aspectos práticos referentes ao reposicionamento.

O projecto apresentado visava reposicionar duas marcas – marca produto e marca serviço, alinhando-as juntamente com uma terceira marca – marca destino. A decisão de um novo posicionamento para as marcas produto e serviço nasce da necessidade de actualizar a marca serviço, por motivo das mudanças estruturais desenvolvidas e, por consequência, a necessidade de reposicionar a marca produto de forma a acompanhar o novo posicionamento da marca serviço. Estando estas duas marcas inseridas numa mesma origem, a estratégia de reposicionamento das mesmas, pretendia também alinhá-las com a marca destino, permitindo um fluxo de benefícios entre as três marcas. Com a constatação da necessidade de um novo posicionamento, a empresa detentora das marcas dá início ao processo de desenvolvimento de uma estratégia de reposicionamento para a marca produto e marca serviço. No entanto, devido ao facto das marcas serem geridas por departamentos diferentes, a fase de investigação, análise e diagnóstico e recomendações, bem como de elaboração do *briefing* foram delineadas por cada um dos departamentos responsáveis pela sua marca. O processo de desenvolvimento dessa estratégia decorreu em etapas, aqui analisadas à luz da proposta de Serralvo e Furrier (2008), em cada uma das quais podem ser identificadas as aproximações e desvios ao prescrito pela teoria, bem como compreender de que modo as informações recolhidas e métodos de recolha dessas informações se relacionam de forma próxima com as variáveis que

se pretendem explorar, nomeadamente, as associadas ao consumidor e sua percepção da marca.

A primeira etapa, a investigação, análise, diagnóstico e recomendações, consiste na recolha interna e externa de dados e a sua consequente análise, de forma a desenvolver a estratégia de reposicionamento e estabelecer as recomendações necessárias à sua implementação (Machado, 2007). É nesta fase que, segundo Serralvo e Furrier (2008), são recolhidos e analisados dados sobre o desempenho da marca, através da análise documental e questionários; a análise da concorrência, através da análise documental; a segmentação do mercado, através de questionários e entrevistas; a definição das categorias do produto/serviço, através da análise documental; o quadro de referência do consumidor, através de *focus group*; a avaliação da identidade da marca, através da análise documental; o posicionamento actual da marca, através de *focus group*; e a avaliação do papel da marca no sistema de marcas da empresa, através da análise documental. As análises dos dados, desta fase, permitem chegar a diagnósticos sobre a marca, o mercado e os consumidores e orientar o restante desenvolvimento da estratégia de reposicionamento. O departamento responsável pela marca produto deu lugar a uma recolha e análise de dados rigorosa acerca da marca, consumidores e mercado. Embora faltando alguns elementos, nomeadamente acerca da caracterização dos concorrentes e definição de mais elementos da identidade actual, esta análise estratégica recolheu bastante informação, e usou uma metodologia bastante diversificada, o que lhe permitiu alcançar, em grande medida, os objectivos desta fase. Já o departamento responsável pela marca serviço desconsiderou substancialmente esta fase, recolhendo pouca informação sobre a marca, o mercado e os consumidores, o que não lhe permitiu fundamentar as recomendações propostas para o desenvolvimento e implementação da estratégia de reposicionamento. A diferença de abordagens entre a marca produto e a marca serviço, na fase de análise e diagnóstico, é evidente e sendo os departamentos responsáveis pelas duas marcas pertencentes à mesma empresa, é de salientar a questão dessa diferença. Uma primeira explicação pode passar pelo próprio objectivo de reposicionamento para cada uma das marcas: a marca serviço já tem um estatuto elevado, o seu novo posicionamento não corta consideravelmente com o anterior, enquanto que a marca produto pretende dirigir-se a outros alvos e posicionar-se muito mais acima, acompanhando o estatuto já estabelecido da marca serviço. Esta diferença nos objectivos de cada um dos reposicionamentos pode explicar, assim, a diferença de investimento da marca produto e da marca serviço, na fase de investigação e análise de dados. A informação necessária para o novo posicionamento da marca produto era maior e necessitava de maior aprofundamento, também. Ainda que possa

ter sido essa a interpretação da empresa, a teoria diz-nos que esta fase é essencial para uma correcta e bem sucedida definição e implementação da estratégia de reposicionamento (Serralvo e Furrier, 2008). Outra explicação para a diferença entre as marcas produto e serviço pode ser a posição de cada uma das marcas na organização, outro aspecto que, como referem Serralvo e Furrier (2008), deve ter tido em conta, pois pode afectar o desenvolvimento da estratégia de reposicionamento.

A segunda etapa no desenvolvimento de uma estratégia de reposicionamento é a do *briefing* e pesquisas criativa, na qual com base na definição da estratégia estabelecida, é elaborado um *briefing*, que vai guiar o trabalho criativo e que contém a nova estrutura da identidade e proposta de valor e as suas implicações. Primeiramente, é desenvolvida uma proposta por parte da agência de comunicação. Essa proposta parte do trabalho estratégico da agência de comunicação, que juntamente com o desenvolvido pela empresa-cliente, será sintetizado e transmitido ao departamento criativo. Esse trabalho passa pela elaboração de dois *briefings* internos. O criativo irá, deste modo, materializar as recomendações passadas pelo departamento estratégico. A proposta da agência é, posteriormente, entregue à empresa-cliente, sendo escolhidas duas propostas finais, que vão ser sujeitas a um processo de selecção mais rigoroso. Esse processo de selecção passará por uma consulta aos consumidores, através de *focus group*, cujas conclusões, obtidas através da análise de conteúdo, possibilitarão à empresa escolher a proposta final (Machado, 2007). Esta fase é condicionada pela primeira, uma vez que todo o trabalho desenvolvido tem por base o *briefing*, elaborado a partir dos diagnósticos feitos através das análises dos dados obtidos. Se a fase da investigação, análise e diagnóstico não for bem delineada, o que aconteceu na marca serviço, a proposta elaborada pela agência será condicionada pela escassez de dados e possível incorrecta formulação da estratégia de reposicionamento. A escassez de dados para a marca serviço e uma vez que a análise documental não forneceu dados aprofundados sobre a marca, sobre o mercado e os consumidores, impõem limites ao sucesso da implementação da estratégia de reposicionamento.

No desenvolvimento do programa final, a fase seguinte no reposicionamento, a proposta final seleccionada é desenvolvida, em acompanhamento com a equipa responsável pela mesma, sendo estabelecidos com precisão os aspectos técnicos que devem e as normas respeitantes aos elementos gráficos de base (Machado, 2007).

Na última fase da estratégia de reposicionamento, a implementação, as alterações são comunicadas e explicadas aos diferentes públicos das marcas (Machado, 2007). Nesta fase, a preocupação é a garantia da entrega da promessa de marca ao cliente e inclui o planeamento e

a revisão do *marketing-mix*, a gestão da relação cliente – marca e a comunicação do reposicionamento (Serralvo e Furrier, 2008). Este projecto, no entanto, tem algumas diferenças, nesta fase, em relação à generalidade das estratégias de reposicionamento, pelo facto de pretender reposicionar duas marcas – produto e serviço – ligadas a uma mesma *masterbrand* e alinhá-las, juntamente com uma terceira componente – a marca destino. Assim, apesar de cada uma das marcas ter uma estratégia de *marketing-mix* diferenciada, a apresentação da nova estratégia de reposicionamento das marcas terá de ter em conta, ao nível da comunicação, este alinhamento. A comunicação desta estratégia terá de conter referências ao alinhamento das três marcas, para que os seus públicos possam compreender as alterações específicas à marca produto e à marca serviço (nova identidade e proposta de valor), mas também que estas pretendem alinhar-se dentro de um aspecto comum – a origem de qualidade.

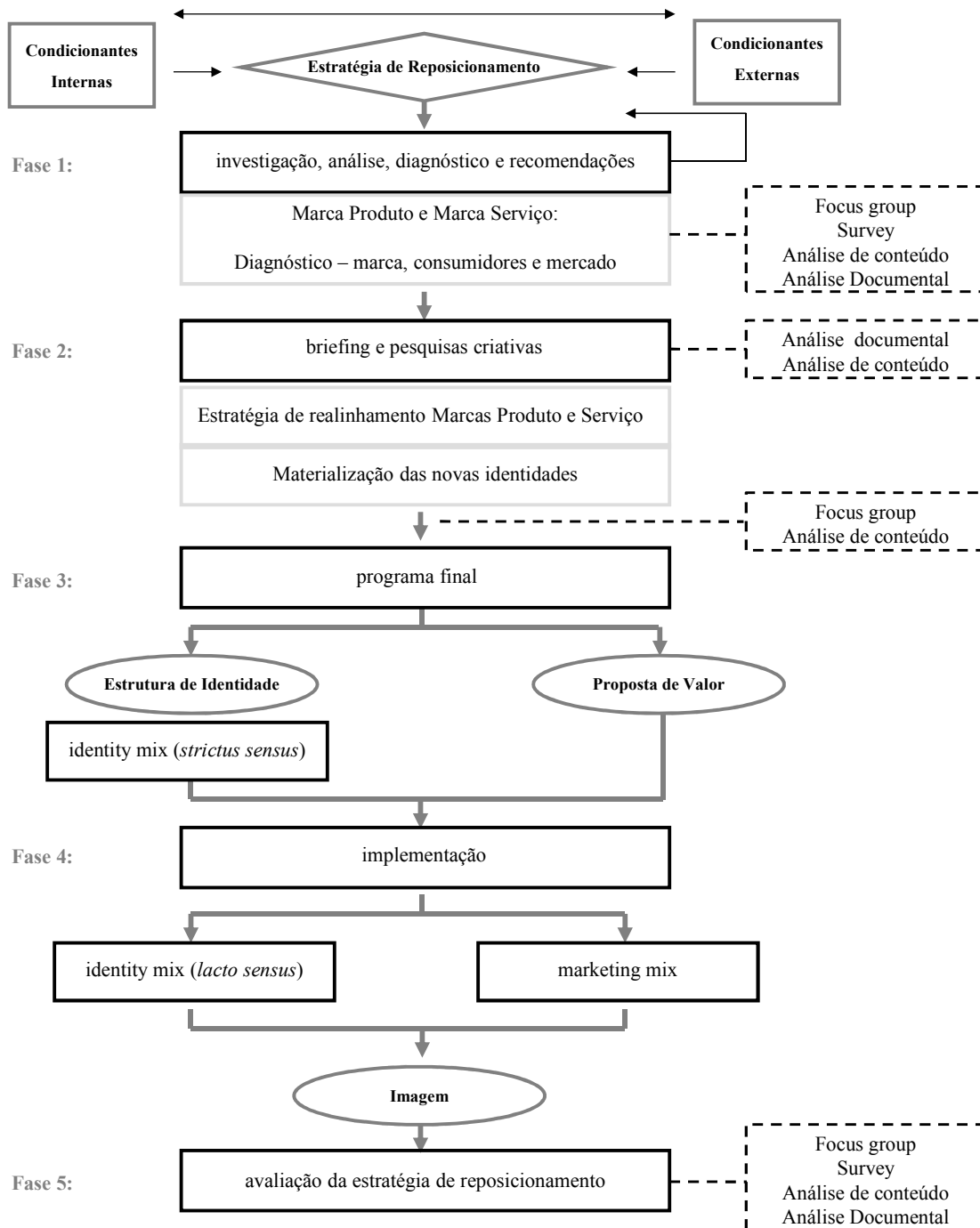
A estratégia de um reposicionamento passa, assim, pela consideração de cinco fases, que têm de ser seguidas, com base nos pressupostos teóricos, de forma a não afectar o desempenho da fase seguinte, nem da globalidade da estratégia de reposicionamento (figura 8). A primeira passa pela investigação, análise e diagnóstico sobre as condicionantes externas e internas à marca, nomeadamente ao nível de três principais agentes de mercado – a marca, o mercado e os consumidores, através de análise documental, *focus group*, *surveys* e análise de conteúdo. Com as análises em relação a estas componentes, a empresa desenha uma estratégia de reposicionamento, dando recomendações de como esta deve ser desenvolvida e implementada. Após estas recomendações, na segunda fase, são elaborados e entregues a agências *briefings*, que contêm toda a análise estratégica e que vão orientar o trabalho de alinhamento de marcas e o trabalho criativo de materialização da nova identidade. Podem ser utilizadas as técnicas de análise documental e análise de conteúdo, para pesquisar informação que oriente esse trabalho. Após a entrega da proposta da agência à empresa, são escolhidas duas propostas finais, que são sujeitas a um processo de selecção, através de *focus group* (e análise de conteúdo das mesmas) e escolhida a proposta final.

A terceira fase passa pela revisão técnica da proposta final, de forma a definir um programa final. Esse programa final, na quarta fase da estratégia de reposicionamento, vai ser transposto para um plano de implementação, através da definição da estratégia de *marketing-mix* (preço, produto, comunicação e distribuição), sendo depois lançado para os seus diferentes públicos. As novas identidades e propostas de valor vão ser interpretadas pelos públicos-alvo da marca, que vão criar uma imagem da mesma. Essa imagem terá, depois, de ser avaliada, através de *focus group*, *surveys*, análise de conteúdo e análise documental, para



que a empresa possa determinar se os objectivos da estratégia de reposicionamento foram alcançados.

**Figura 9: Projecto da estratégia de reposicionamento e metodologia**



Na condução de uma estratégia de reposicionamento, o gestor não pode esquecer que uma das fases mais decisivas para o seu sucesso passa pela correcta avaliação e diagnóstico da marca, consumidores e mercado. A imagem dos consumidores é questão fundamental para o

alcance do novo posicionamento desejado. A psicologia do consumidor, nesta área, tem dando contributos importantes no entendimento do consumidor, um elemento-chave na gestão da marca, ao proporcionar entendimento sobre os mecanismos de percepção sobre as marcas (cognição e afecto), mas também sobre o comportamento do consumidor e as suas motivações (Peter e Olson, 1993). Estes conhecimentos permitem aos gestores de marketing da empresa e às agências de comunicação, que ainda têm pouca consideração pelos contributos da psicologia, desenvolver estratégias de posicionamento, nomeadamente na construção de uma nova identidade de marca e proposta de valor, que sejam bem sucedidas junto dos seus principais alvos – os consumidores. Além de considerar os contributos que a psicologia (mas não só) dá para a área da marca, o gestor de marketing tem de dar a respectiva importância a todas as fases de desenvolvimento e implementação de uma estratégia de reposicionamento. Apesar de, no caso real em que se baseou este projecto, a estratégia de uma das marcas, a da marca produto, ter considerado cuidadosamente todas as fases, a marca serviço descuroou, na prática, uma das mais importantes etapas da estratégia de reposicionamento, segundo a teoria – a investigação, análise e diagnóstico, o que condiciona todas as etapas seguintes e poderá enviesar toda a estratégia, não alcançando os objectivos propostos.

### ***Limites e Sugestões***

As marcas, outrora vistas como estáticas, são, actualmente, percebidas como dinâmicas, entidades vivas manipuláveis com personalidades que agem como extensões do *self*, oferecendo identidades e significados e uma estrutura para a vida (Ballantyne, Warren e Nobbs, 2006). Para as manter actuais e presentes na mente dos consumidores, os gestores de marketing preocupam-se cada vez mais em desenvolver e estabelecer estratégias que possibilitem esses objectivos. Num mercado onde actuam um grande número de marcas, comunicando intensivamente com os seus públicos, há a necessidade de ter em conta os processos de tomada de decisão, à medida que os consumidores cada vez mais sofrem de fadiga ao nível da decisão, procurando cada vez menos informação.

A imagem positiva que a marca tem na mente dos consumidores é essencial na diferenciação das marcas concorrentes e para que entre no conjunto de marcas que o consumidor considera no processo de tomada de decisão sobre a marca. Segundo Ballantyne, Warren e Nobbs (2006), a imagem da marca irá aumentar ou distorcer as percepções dos consumidores, relativamente aos atributos da marca, afectando a utilidade global da marca e a sua escolha. Sugere-se, deste modo, que os gestores de marketing considerem os mecanismos

que os consumidores utilizam, de modo a adequar as suas estratégias de gestão de marca ao que o público. No entanto, o que se verifica é que poucas vezes são aplicados com rigor modelos teóricos da psicologia, como, por exemplo, os aspectos ligados à percepção ou ligados à tomada de decisão. Os aspectos analisados, em relação ao consumidor, prendem-se, geralmente, com a investigação sobre as suas atitudes e crenças, mas que não são investigadas ao nível dos seus processos subsequentes (intenção de aquisição ou tomada de decisão). A investigação dos processos sócio-cognitivos deve ser, assim, parte integrante da psicologia do consumidor e dever ser integrada na prática da gestão de marcas – uma boa compreensão dos processos ajuda a perceber o como fazer e porquê fazer dessa forma.

Este projecto foi baseado, em parte, num caso prático, dando contributos sobre os procedimentos que são aplicados na prática da gestão das marcas, sugerindo-se que se façam mais estudos aprofundados de caso, como este que se faz aqui. Uma limitação deste tipo de estudos é que são consideradas ao longo do projecto diversas (muitas) variáveis do consumidor, tornando-se difícil a análise de aprofundada de processos específicos; no entanto, é preciso ter em atenção que o objectivo era esse mesmo – reunir num único projecto, uma proposta integrada, coerente, teoricamente fundamentada, do estudo de marca. Os trabalhos futuros poderão analisar factores específicos que poderão afectar a qualidade do processo em cada etapa descrita, à luz do quadro teórico adoptado. Outra limitação foi o não acompanhamento da prática de todo o projecto, que deverá ser considerada em estudos futuros, de forma a permitir uma visão geral ao nível de todo o processo de desenvolvimento e implementação de uma estratégia de reposicionamento.

Outro contributo deste projecto, além da integração prática e teórica de uma estratégia de reposicionamento, é o facto de introduzir uma diferença nos casos habituais – o alinhamento de marcas. Os casos práticos analisados, na literatura, têm em conta o reposicionamento de uma única marca, sendo que, neste projecto, se considerou de que forma são reposicionadas duas marcas, para que estas reflectam a mesma essência.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A. – **Managing Brand Equity: capitalizing on the value of a brand name.** New York: The Free Press, 1991. 299 p. ISBN 0-02-900101-3.
- AAKER, David A. – **Building Strong Brands.** New York: The Free Press, 1996. 380 p. ISBN 0-02-900151-X.
- AAKER, David A. – O ABC do valor da marca. **Revista HSM Management.** São Paulo: HSM. ISSN 1415-8868. Ano 3, No 6 (2002).
- AAKER, David A.; SHANSBY, J. Gary – Positioning Your Product. **Business Horizons.** Oxford: Elsevier. ISSN 0007-6813. Vol. 25, No 3 (1982), p. 56-62.
- AAKER, Jennifer L. – Dimensions of Brand Personality. **Journal of Marketing Research.** Chicago: American Marketing Association. ISSN 0022-2437. Vol. 34 (1997), p. 347-356.
- AAKER, Jennifer L.; FOUNIER, Susan – A Brand as a Character, A Partner and a Person: Three Perspectives on the Question of Brand Personality. **Advances in Consumer Research.** Duluth: Association for Consumer Research. ISSN 0098-9258. Vol. 22 (1995), p. 391-395.
- ARNOULD, Eric; PRICE, Linda; ZINKHAN, George – **Consumers.** 2nd ed. Boston: McGraw Hill, 2004. 845 p. ISBN 0-07-121426-7.
- ARVIDSSON, Adam – Brand Value. **Journal of Brand Management.** Hampshire: Palgrave Macmillan. ISSN 1350-231X. Vol. 13, No 3 (2006), p. 188-192.
- BAEYAERT, Paul - **Developing an External Communications Strategy.** In Communicating European Research, Brussels, 2005.
- BALLANTYNE, Ronnie; WARREN, Anne; NOBBS, Karinna - The evolution of brand choice. **Journal of Brand Management.** Hampshire: Palgrave Macmillan. ISSN 1350-231X. Vol. 13, No 4/5 (2006), p. 339-352.
- BEVERLAND, Michael; EWING, Michael – Slowing the adoption and diffusion process to enhance brand repositioning: The consumer driven repositioning of Dunlop Volley. **Business Horizons.** Oxford: Elsevier. ISSN 0007-6813. Vol. 48 (2005), p. 385-391.
- BIRD, M., CHANNON C.; EHRENBERG, A. S. C. – Brand Image and Brand Usage. **Journal of Marketing Research.** Chicago: American Marketing Association. ISSN 0022-2437. Vol. 7 (1970), p. 307-314.
- BROCHAND, Bernard [et al.]. – **Publicitor.** Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1999. 654 p. ISBN 972-20-1585-0.

- BROWN, Stephen; KOZINETS, Robert V.; SHERRY JR., John F. – Teaching Old Brands New Tricks: Retro Branding and the Revival of Brand Meaning. **Journal of Marketing**. Chicago: American Marketing Association. ISSN 0022-2429. Vol. 67 (2003), p. 19-33.
- BURNS, Alvin C.; BUSH, Ronald F. – **Marketing Research**. 5th ed. Upper Saddle River: Pearson, 2006. 665 p. ISBN 0-13-147732-3.
- CHERNATONY, Leslie; MCDONALD, Malcolm – **Creating Powerful Brands**. 3th ed. Oxford: Elsevier, 2006. 460 p. ISBN 0-7506-5980-7.
- CHEVRON, Jacques R. – The Delphi Process: a strategic branding methodology. **Journal of Consumer Marketing**. Bingley: Emerald Insight. ISSN 0736-3761. Vol. 15, No 3 (1998), p. 254-264.
- CLARK-CARTER, David – **Doing Quantitative Psychological Research: from design to report**. East Sussex: Psychology Press, 1997. 666 p. ISBN 0-86377-788-9.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. – **Marketing Research**. New York: McGraw-Hill-Irwin, 2006. 790 p. ISBN 0-07-111571-4.
- COPELAND, J. T. – **Successful Brand Repositioning**. Chigado. McKinsey&Company, 2001. [Consult. 4 Junho 2008]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.mckinsey.com/practices/marketing/ourknowledge/pdf/Solutions\\_SuccessfulBrandRepositioning.pdf](http://www.mckinsey.com/practices/marketing/ourknowledge/pdf/Solutions_SuccessfulBrandRepositioning.pdf)>.
- DAWAR, Niraj; PILLUTLA, Madan M. – Impact of Product-Harm Crisis on Brand Equity: The Moderating Role of Consumers Expectations. **Journal of Marketing Research**. Chicago: American Marketing Association. ISSN 0022-2437. Vol. 37 (2000), p. 215-226.
- DOBNI, Dawn; ZINKAHN, George M. – In Search of Brand Image: A Foundation Analysis. **Advances in Consumer Research**. Duluth: Association for Consumer Research. ISSN 0098-9258. Vol. 17 (1990), p. 110-119.
- EUROPEIA, União - **Primeira Directiva 89/104/CEE**. Bruxelas: Comunidade Económica Europeia, 1988. [Consult. 3 Agosto 2008]. Disponível em WWW: <URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31989L0104:PT:HTML>>.
- FAIRCLOTH, James B.; CAPELLA Louis M.; ALFORD, Bruce L. – The Effect of Brand Attitude and Brand Image on Brand Equity. **Journal of Marketing Theory and Practice**. New York: M.E. Sharpe, Inc. ISSN 1069-6679. Vol. 9, No 3 (2001), p.61-75.
- FARQUHAR, Peter H. – Managing Brand Equity. **Journal of Advertising Research**. Washington: World Advertising Research Center. ISSN 0021-8499. Vol. 30, No 4 (1990), p. 7-11.
- FILL, Chris – **Marketing communications: frameworks, theories and applications**. London: Prentice Hall, 1995. 515 p. ISBN 0-13-150962-4.

- FREITAS, Ana Teresa da Graça – **O impacto da publicidade no posicionamento: uma aplicação no mercado de desodorizantes**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 2008. Tese de mestrado.
- GHIGLIONE, Rodolphe; MATALON, Benjamin – **O Inquérito: teoria e prática**. 4<sup>a</sup> ed. Oeiras: Celta Editora, 2001. 336 p. ISBN 972-774-120-7.
- GWIN, Carol F.; GWIN Carl R. – Product Attributes Model: A Tool for Evaluating Brand Positioning. **Journal of Marketing Theory and Practice**. New York: M.E. Sharpe, Inc. ISSN 1069-6679. Vol. 11 (2003), p. 30-42.
- HASSANIEN, Ahmed; BAUM, Tom – Hotel repositioning through property renovation. **Tourism and Hospitality Research**. Hampshire: Palgrave Macmillan. ISBN 1467-3584. Vol. 4, No 2 (2002), p. 144-157.
- HERRMANN, Andreas; HUBER, Frank – Value-oriented brand positioning. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**. Stirling: Routledge. ISSN 0959-3969. Vol. 10, No 1 (2000), p. 95-112.
- HUBER, Joel; HOLBROOK, Morris B. – Using Attribute Ratings for Product Positioning: Some Distinctions Among Compositional Approaches. **Journal of Marketing Research**. Chicago: American Marketing Association. ISSN 0022-2437. Vol. 16 (1979), p. 507-516.
- JEWELL, Robert D. – Establishing Effective Repositioning Communications in a Competitive Marketplace. **Journal of Marketing Communications**. Stirling: Routledge. ISSN 1352-7266. Vol. 13, No 4 (2007), p. 231-241.
- KACZYNSKI, Andrew T.; HAVITZ, Mark E.; McCARVILLE, Ronald E. – Altering Perceptions Through Repositioning: An Exercise in Framing. **Leisure Sciences**. Stirling: Routledge. ISSN 0149-0400. Vol. 27 (2005), p. 241-261.
- KAIKATI, Jack G. – Lessons from Accenture's 3Rs: rebranding, restructuring and repositioning. **Journal of Product and Brand Management**. Bingley: Emerald Group Publishing Limited. ISSN 1061-0421. Vol. 12, No 7 (2003), p. 477-490.
- KAIKATI, Jack G.; KAIKATI Andrew M. – A rose by any other name: rebranding campaigns that work. **Journal of Business Strategy**. Englewood: American Sentinel University. ISSN 0275-6668. Vol. 24, No 6 (2003), p. 17-23.
- KAPFERER, Jean-Noël – **Strategic Brand Management: new approaches to creating and evaluating brand equity**. London: Kogan Page, 1995. 230 p. ISBN 0-7494-1633-5.
- KAPFERER, Jean-Noël – **A Gestão de Marcas: capital de empresa**. 2<sup>a</sup> ed. Mem Martins: Edições CETOP, 2000. 248 p. ISBN 972-641-290-0.
- KARDES, Frank R. – **Consumer Behavior and Managerial Decision Making**. 2nd ed. New Jersey: Pearson Education International, 2002. 457 p. ISBN 0-13-122795-5.

- KELLER, Kevin Lane – Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. **Journal of Marketing**. Chicago: American Marketing Association. ISSN 0022-2429. Vol. 57 (1993), p. 1-22.
- KELLER, Kevin Lane – **Best Practice Cases in Branding: lessons from the world's strongest brands**. New Jersey: Prentice-Hall, 2003. 288 p. ISBN 0-13-141133-0.
- KELLER, Kevin Lane – **Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity**. 2nd ed. Upper Saddle River: Pearson Education International, 2003. 788 p. ISBN 0-13-110583-3.
- KELLER, Kevin Lane; HECKLER, Susan E.; HOUSTON, Michael J. – The Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising Recall. **Journal of Marketing**. Chicago: American Marketing Association. ISSN 0022-2429. Vol. 62 (1998), p. 48-57.
- KHOLI, Chiranjeev S.; LEUTHESSER, Lance – Product Positioning: A Comparison of Perceptual Mapping Techniques. **Journal of Product and Brand Management**. Bingley: Emerald Group Publishing Limited. ISSN 1061-0421. Vol. 2, No 4 (1993), p. 10-19.
- KOTLER, Philip – **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2001. 764 p. ISBN 85-87918-01-X.
- KRUEGER, Richard A.; CASEY, Mary Anne – **Focus Group: a practical guide for applied research**. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage, 2000. 215 p. ISBN 0-7619-2071-4.
- KUMAR, S. Ramesh; GUPTA, Vipin – Repositioning Western Brands in the Asian Culture: Insights from the Indian Context. **The Asia Pacific Journal of Economics and Business**. Perth: Curtin University of Technology. ISSN 1326-848. Vol. 7, No 1 (2003), p. 57-72.
- LEITE, Rodrigo – **Belfast prepara rebranding para alterar a percepção**. Lisboa. Meios & Publicidade, 2008. [Consult. 3 de Julho 2008]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.meiosepublicidade.pt/2008/07/03/belfast-prepara-rebranding-para-alterar-a-percepcao/>>.
- LENCASTRE, Paulo – A Marca: o Sinal, a Missão e a Imagem. **Revista Portuguesa de Marketing**. Porto: Edições IPAM. ISSN 0873-2949. Ano 3, Nº 8 (1999), p. 105-119.
- LENCASTRE, Paulo – A Marca: o Sinal, a Missão e a Imagem. In LENCASTRE, Paulo, coord. – **O Livro da Marca**. 1ª ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2007. ISBN 978-972-20-2841-7. p. 23-71.
- LIMA, Luísa Pedroso – Atitudes: Estrutura e mudança. In VALA, Jorge, coord.; MONTEIRO, Maria Benedicta, coord. – **Psicologia Social**. 5ª ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002. ISBN 972-31-0845-3. p. 187-225.

- LIMA, Maria João – **Omdesign faz rebranding dos vinhos Unicer**. Lisboa. Meios & Publicidade, 2008. [Consult. 3 de Julho 2008]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.meiosepublicidade.pt/2008/05/27/omdesign-faz-rebranding-dos-vinhos-unicer/>>.
- LINDON, Denis [et al.]. – **Mercator XXI: teoria e prática do marketing**. 10ª ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2004. 701 p. ISBN 972-20-27441.
- LOW, George S.; FULLERTON, Ronald A. – Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation. **Journal of Marketing Research**. Chicago: American Marketing Association. ISSN 0022-2437. Vol. 31 (1994), p. 173-190.
- MACHADO, Joana César – A Identidade da Marca. In LENCASTRE, Paulo, coord. – **O Livro da Marca**. 1ª ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2007. ISBN 978-972-20-2841-7. p. 213-262.
- MACNAMARA, Jim – **Media Content Analysis. Uses, Benefits & Best Practice Methodology**. Kuala Lumpur, 2006. [Consult. Fevereiro 2008]. Disponível em WWW: <URL:[http://www.asiamediamonitors.com/Our\\_Thinking/Documents/Media%20Content%20Analysis%20Research%20Paper.pdf](http://www.asiamediamonitors.com/Our_Thinking/Documents/Media%20Content%20Analysis%20Research%20Paper.pdf)>.
- MALHOTRA, Naresh K.; PETERSON, Mark – **Basic Marketing Research: a decision-making approach**. 2nd ed. Upper Saddle River: Pearson Education Internacional, 2006. 631 p. ISBN 0-13-197121-2.
- MEDIATENOR – **Media Content Analysis**. New York. Mediatenor International. [Consult. Março 2007]. Disponível em WWW: <URL: [http://www.Mediatenor.com/mca\\_methodology.php](http://www.Mediatenor.com/mca_methodology.php)>.
- MELO, António – **O que é o Rebranding**. Porto. QSP Consultoria Marketing, 2006. [Consult. 21 Fevereiro 2008]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.qspmarketing.pt/artigos3.html>>.
- MILLWARD, L. J. – Focus Group. In BREAKWELL, Glynis M., ed.; HAMMOND, Sean, ed.; FIFE-SCHAW, Chris, ed. – **Research methods in Psychology**. London: Sage Publications, 2000. ISBN 0-7619-6591-2. p. 303-324.
- NEUMAN, W. Lawrence – **Social Research Methods: qualitative and quantitative approaches**. 4th ed. Boston: Allyn Bacon, 1999. 558 p. ISBN 0-205-31516-X.
- NEWMANN, C. S. R.; RIBEIRO, José Luís Duarte – **Estudos Qualitativos com o Apoio de Grupos Focados**. Porto Alegre: FEENG, 2002.
- OLIVEIRA, Braulio; CAMPOMAR, Marcos Cortez – O Reposicionamento em Marketing como Elemento de Competitividade. In XI SEMEAD – **Empreendedorismo em Organizações**. São Paulo: FEA, 2008.
- OSÓRIO, Maria Alexandra Martins Guedes – **A Marca: “Rota do Romântico do Vale do Sousa”**. Porto: Universidade Fernando Pessoa, 2006. Pós-graduação.



- PACHECO, Filipe – **Leo Burnett reposiciona comunicação das Pousadas de Portugal**. Lisboa. Meios & Publicidade, 2008. [Consult. 3 de Julho 2008]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.meiosepublicidade.pt/2008/05/23/leo-burnett-reposiciona-comunicacao-das-pousadas-de-portugal-2/>>.
- PARK, C. Whan; JAWORSKI, Bernard J.; MACLNNIS, Deborah J. – Strategic Brand Concept-Image Management. **Journal of Marketing**. Chicago: American Marketing Association. ISSN 0022-2429. Vol. 50 (1986), p. 135-145.
- PECHMANN, Cornelia; RATNESHWAR, S. – The Use of Comparative Advertising for Brand Positioning: Associations versus Differentiation. **Journal of Consumer Research**. Chicago: Chicago Journals. ISSN 0093-5301. Vol. 18 (1991), p. 145-160.
- PEDRO, Margarida – O valor da marca. **Revista Portuguesa de Marketing**. Porto: Edições IPAM. ISSN 0873-2949. Ano 3, No 8 (1999), p. 45-52.
- PEDRO, Margarida – O Valor da Marca. In Lencastre, Paulo – **O Livro da Marca**. 1ª ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2007. ISBN 978-972-20-2841-7. p. 263-300.
- PETER, J. Paul; OLSON, Jerry C. – **Consumer Behavior and Marketing Strategy**. 3th ed. Homewood: Irwin, 1993. 772 p. ISBN 0-256-10567-7.
- PINHA E CUNHA, Miguel [et al.]. – **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. 3ª ed. Lisboa: Editora RH, 2004. 869 p. ISBN 972-98823-8-X.
- POOL, Ithiel de S. – **Trends in Content Analysis**. Urbana: University of Illinois Press, 1959. ISBN B000HMSHCO.
- RAGGIO, Randle D.; LEONE, Robert P. – The theoretical separation of brand equity and brand value: Managerial implications for strategic planning. **Journal of Brand Management**. Hampshire: Palgrave Macmillan. ISSN 1350-231X. Vol. 14, No 5 (2006), p. 380-395.
- SCHULTZ, Don E. – Where Is the New Stuff. **Marketing Management**. Chicago: American Marketing Association. May/June 2008, p. 10-11.
- SERRA, Elisabete Magalhães; GONZALEZ, José A. Varela – **A Marca: avaliação e gestão estratégica**. Lisboa: Editorial Verbo, 1998. 130 p. ISBN 972-22-1907-3
- SERRALVO, Francisco António; FURRIER, Marcio Tadeu – Reposicionamento de Marcas: estudo de casos brasileiros. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo: Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. ISSN 1806-4892. Vol. 10, No 26 (2008), p. 1-16.
- SOLOMON, Michael [et al.]. – **Consumer Behaviour: A European Perspective**. 3th ed. Harlow: Prentice-Hall Financial Times, 2006. 701 p. ISBN 0-273-68752-2.
- SOUSA, Cláudio Manuel Gomes – **A Gestão de Marcas País: O caso de Portugal**. Porto: Faculdade de Economia, 2007. Tese de mestrado.

- SUJAN, Mita; BETTMAN, James R. – The Effects of Brand Positioning Strategies on Consumer's Brand and Category Perceptions: Some Insights From Schema Research. **Journal of Marketing Research**. Chicago: American Marketing Association. ISSN 0022-2437. Vol. 26 (1989), p. 454-467.
- TUOMINEM, Pekka – Managing Brand Equity. **The Finnish Journal of Business Economics**. Helsinki: Association for Business Studies Administration. ISSN 0024-3469. Vol. 1 (1999), p. 65-100.
- TYLER, William D. – The Image, the Brand, and the Consumer. **Journal of Marketing**. Chicago: American Marketing Association. ISSN 0022-2429. Vol. 22, No 2 (1957), pp. 162-165.
- VALA, Jorge – A análise de conteúdo. In Silva, Augusto Santos e Pinto, José Madureira (Org.) – **Metodologia das Ciências Sociais**. 12<sup>a</sup> ed. Lisboa: Edições Afrontamento, 2003. ISBN 972-36-0503-1. p. 101-128.
- YAKIMOVA, Raisa; BEVERLAND, Michael – The brand-supportive firm: An exploration of organisational drivers of brand updating. **Journal of Brand Management**. Hampshire: Palgrave Macmillan. ISSN 1350-231X. Vol. 12, No 6 (2005), p. 445-460.
- WELLS, William; MORIARTY, Sandra; BURNETT, John – **Advertising: principles & practice**. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006. 592 p. ISBN 0-13-196881-5.

## **ANEXOS**