

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

SINERGIAS ENTRE MARCAS: O CASO *GOLD MAN*

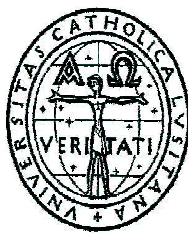
**Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação – Comunicação,
Marketing e Publicidade**

Por

Laura Cristina Penedo Genevrois

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro de 2014



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

SINERGIAS ENTRE MARCAS: O CASO *GOLD MAN*

**Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação – Comunicação,
Marketing e Publicidade**

Por

Laura Cristina Penedo Genevrois

Faculdade de Ciências Humanas

**Sob orientação de Doutora Fátima Patrícia Nunes da Encarnação Marques Dias
Soares**

Setembro de 2014

Resumo

Este relatório descreve o percurso efetuado ao longo do estágio, todas as experiências relevantes, as competências adquiridas, as dificuldades sentidas, as frustrações diárias e os êxitos alcançados. Aprofunda também uma questão fundamental que se prende com a arquitetura atual da marca *Gold Man* e com a necessidade de a alterar para que as suas marcas possam aumentar os lucros e ganhar mais impacto.

Como defendem Kotler e Kapferer, atualmente, o capital principal de uma empresa é constituído pelas suas marcas, consideradas como os ativos mais perduráveis e mais valiosos de uma empresa, acima de quaisquer produtos ou instalações. Estando a possibilidade de crescimento e expansão das empresas no mercado dependente do sucesso das suas marcas, o principal objecto de estudo deste relatório são os diferentes tipos de marca, as diferentes estratégias de gestão de marca e as diferenças entre conceitos como *branded house* e *house of brands* ou, por outras palavras, a diferença entre uma empresa criar marcas completamente independentes entre si ou, por outro lado, marcas dependentes umas das outras, onde qualquer incidente com uma marca influenciará a vida de todas as outras marcas.

O estudo incide sobre a empresa *Gold Man* e as marcas que a integram. A análise deste caso à luz de um enquadramento teórico relevante permitiu compreender o que levou a empresa a optar por um sistema de marcas totalmente independentes entre si e as vantagens e desvantagens desse sistema. Simultaneamente, apresentam-se alternativas a esse sistema e respetivas vantagens e desvantagens.

Palavras-Chave: Marca; Estratégia; Identidade; Imagem; Consumidores; *Branding*

Abstract

The present report describes the different steps of my traineeship, the most relevant experiences, the skills acquired, the difficulties felt, the daily frustrations and also the successes achieved along this path. It also goes into a fundamental issue connected with the current structure of the brand *Gold Man* and with the need of changing it in order to allow the brands of the company to increase their profits and maximise their impact.

As Kotler and Kapferer advocate, nowadays, the main capital of any company is their brands – their most durable and most valuable assets, far more than any goods or any premises. Given the fact that the potential of growth and development of a company depends upon the success of their brands, the main subject of the present report are the different kinds of brands, the different strategies of brand management and the difference between notions like “branded house” and “house of brands” or, by other words, the difference between the creation of a series of brands completely independent from one another by the same company, on one side, and the creation of brands dependent from one another, which means that any incident with one of the brand will affect, in one way or another, the development of all the others.

The study focuses on the company *Gold Man* and its brands. The analyses of this case with a relevant theoretical background allowed us to understand why the company chose to create a series of brands completely independent from one another, as well as the advantages and disadvantages of that option. At the same time, we present alternative solutions, pointing out their respective strengths and weaknesses.

Key-Words: Brand; Strategy; Identity; Image; Consumers; Branding

*“Se soubermos quem somos, para onde vamos
e se para lá nos encaminharmos
com um espírito de serviço ao ser humano,
toda a caminhada se torna menos intimidatória
e muito mais gratificante.”*

Howard Behard

Agradecimentos

Ao longo do meu mestrado e da realização do meu relatório de estágio, foram muitas as pessoas que me apoiaram e que, sem as quais, seria muito mais difícil terminar esta etapa da minha formação acadêmica. Desta forma, manifesto a minha gratidão a todos os que estiveram presentes nos momentos de insegurança, de ansiedade, de angústia e de satisfação, pelo apoio que me deram e por acreditarem sempre em mim.

À minha orientadora, Doutora Fátima Patrícia Nunes da Encarnação Marques Dias Soares, pela sua constante simpatia e disponibilidade e por me ter proporcionado as condições necessárias à elaboração deste relatório de estágio.

À *Gold Man*, por me ter recebido e confiado em mim para exercer todas as funções, pela experiência e disponibilidade.

À minha mãe, por acreditar sempre em mim e nas minhas capacidades e por aturar todos os meus momentos de desespero. Por estar sempre ao meu lado. Pelos valores e princípios que me passou. Pelo exemplo de vida que sempre me incutiu.

Ao meu pai, por toda a ajuda que me deu. Pelas horas ao telefone a tirar dúvidas, pela motivação e apoio constantes.

À minha irmã, Phedra, por estar sempre bem-disposta, acreditar em mim e conseguir transformar as minhas inseguranças em gargalhadas.

Ao resto da minha família, pelo amor e apoio incondicional, pela força e carinho constante.

Ao Tiago, pela motivação, apoio e paciência. Por estar na mesma situação, por perceber o desespero, a falta de paciência, de motivação e a dificuldade de conjugar um trabalho académico com o mercado de trabalho.

A todos os meus amigos, pela minha ausência nos últimos tempos. Pela motivação e apoio constante. Por acreditarem em mim.

A todos os meus professores, de licenciatura e de mestrado, pelas bases que me passaram e por tudo o que me ensinaram. Por tornarem possível que esta seja mais uma etapa da minha vida pessoal e académica.

Índice de Figuras

1.	Prisma da identidade.....	40
2.	Relação entre a notoriedade e a imagem de marca.....	54
3.	Identidade, imagem e reputação corporativa.....	61
4.	A estratégia da marca produto.....	68
5.	Arquitetura da marca <i>Diageo</i>	69
6.	A estratégia da marca <i>umbrella</i>	69
7.	Arquitetura da marca <i>Toshiba</i>	71
8.	A estratégia da marca fonte.....	73
9.	<i>Yves Saint Laurent</i> enquanto marca fonte.....	73
10.	A estratégia endossadora da marca.....	74
11.	Arquitetura da marca <i>Nestlé</i>	75
12.	Estratégia do nome derivado da <i>McDonalds</i>	76
13.	Estratégia do produtor da marca <i>Bel</i>	77
14.	Logotipos das marcas <i>Gold Man</i> , <i>Magnezya</i> e <i>Iron Kook</i>	97

Índice de Conteúdos

1. Introdução	11
2. Apresentação da empresa <i>Gold Man</i>	14
3. Descrição geral do estágio	17
4. Contexto Teórico e Conceptual	22
4.1.O conceito de marca	
4.1.1. As funções da marca	
4.1.2. A identidade da marca	
4.2. O valor da marca (<i>Brand Equity</i>)	
4.2.1. A imagem da marca	
4.2.2. As associações à marca	
4.2.3. A notoriedade da marca	
4.2.4. A qualidade percebida	
4.2.5. A lealdade à marca	
4.2.6. A reputação da marca	
5. Estratégias de gestão de marca	66
5.1. Estratégias de gestão de marca	
5.2. Vantagens e desvantagens das estratégias de gestão de marca	
6. Trabalho Empírico	85
6.1. Metodologia de trabalho	
6.2. Arquiteturas das marcas MEO e NOS	
7. O caso <i>Gold Man</i>	91
7.1. Arquitetura da empresa <i>Gold Man</i>	
7.2. Recomendações – Caso <i>Gold Man</i>	
8. Conclusão	100
9. Bibliografia de conteúdos.....	103

10. Anexos 107

1. Introdução

No âmbito da realização do Mestrado em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação, Marketing e Publicidade, colocou-se uma questão desde o primeiro dia: Tese ou Relatório de Estágio? Esta questão permaneceu durante meses e a escolha não foi fácil.

O estágio acabou por ser a opção escolhida, por nos possibilitar a entrada no mercado de trabalho, ainda que como estagiários. Esta escolha possibilitaria uma experiência profissional, a primeira na área para que durante anos estudámos.

O presente relatório foi realizado no âmbito do estágio efectuado na área de Marketing e Comunicação na empresa *Gold Man*, uma empresa de eventos, onde nos dedicámos às áreas de Marketing e Comunicação.

Este estágio encontra-se inserido no plano de estudos do 2º ano de Mestrado em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação, Marketing e Publicidade da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa e tem como principal objetivo, para além da avaliação para a obtenção do grau de mestre, descrever as principais funções desempenhadas, comprovar as competências adquiridas e refletir sobre factos que foram questionados ao longo de todo este percurso.

Enquanto pessoa e enquanto aluna, este estágio foi, sem dúvida, uma aprendizagem. Se por um lado, houve uma grande aprendizagem sobre como trabalhar, o que fazer, como agir, como comunicar com clientes; por outro, houve uma larga lista de “o que não fazer numa empresa” que foi adquirida por instinto e sem qualquer necessidade de apoio.

O relatório de estágio descreve as funções desempenhadas, as experiências vividas e as competências adquiridas, mas também serve como objeto de estudo e de reflexão acerca de uma questão colocada pouco depois do início do estágio, que teve uma duração de quatro meses.

Numa empresa com várias marcas, as marcas podem ser endossadas umas pelas outras ou podem, pelo contrário, ser totalmente independentes entre si e, portanto, não sofrer qualquer influência, em qualquer situação que possa acontecer.

Em termos de objetivos pessoais, esta questão suscitou-nos bastante interesse após o início do estágio na *Gold Man*. Muitos dos principais concorrentes, como a *Ativism*, apresentam, numa mesma plataforma *online*, todas as suas marcas ou agências, mostrando, desta forma, a sua origem. No entanto, muitas outras, como a *Gold Man*, têm várias marcas completamente independentes aos olhos dos consumidores. Até então, nunca tínhamos prestado atenção suficiente a esta diferença e o estágio despertou o interesse para perceber as razões que motivam estas empresas a optar pelos métodos que utilizam atualmente.

Os nossos objetivos práticos prendem-se, essencialmente, com a vontade de concluir o mestrado e, desta forma, adquirir o grau de mestre em Ciências da Comunicação. O facto de querermos continuar a trabalhar na área do marketing e da comunicação é também uma motivação. É importante percebermos os fatores que motivam as empresas a optar por um sistema de marcas agregadas ou um sistema de marcas independentes entre si.

Pretendemos também obter elementos que contribuam para a fundamentação teórica do fenómeno, permitindo aprofundar o conhecimento sobre esta realidade.

O principal objetivo de pesquisa deste relatório é, portanto, refletir sobre este tema e tentar perceber que vantagens e desvantagens se associam a cada um destes casos. Este estudo será direcionado para o caso *Gold Man*.

Ao longo deste relatório de estágio optámos por dar vários exemplos de tudo o que fomos redigindo. São, do nosso ponto de vista, uma forma de melhor perceção do que se está a redigir, mas também uma vantagem para quem está a ler. Alguns dos exemplos escolhidos, quando relevantes, são retirados dos livros em que nos apoiámos para a redação deste relatório. No entanto, muitos outros são exemplos pessoais e que nos aconteceram a nós ou a pessoas próximas ou exemplos que nos foram surgindo quando pensávamos em determinado tema. Desta forma, ao longo deste relatório, muitas marcas

são usadas como exemplos para vários temas, enriquecendo com uma concretização prática os conceitos teóricos explorados.

2. Apresentação *Gold Man*

A empresa *Gold Man* Unipessoal, Lda foi fundada no ano de 2007 pelo seu proprietário João Real. Esta empresa atuava no sector dos eventos, mais especificamente, na área da gestão e organização de eventos corporativos, que incluía ações de *team building*¹ compostas por actividades de grupo, encontros, convenções, jantares, inaugurações e aniversários.

No entanto, a *Gold Man* teve dificuldade em entrar no mercado devido à elevada concorrência, à reduzida estrutura da empresa e à falta de capital para investir. O facto de a empresa ser composta unicamente por uma pessoa, dificultou também a entrada no mercado. A elaboração de orçamentos e propostas prendiam muito do tempo útil da empresa e não sendo as propostas adjudicadas, era um investimento contínuo sem retorno. De qualquer forma, mesmo quando adjudicadas, a empresa não tinha capital para investir nos eventos e neste meio, os clientes não pagam a pronto.

Desta forma e para rentabilizar o negócio, é criada no final de 2009, a marca *Dyamond Woman*. Esta marca atua na área de trabalhadores para eventos, disponibilizando promotoras, hospedeiras, *vallet parking*², entre outros para todo o tipo de eventos. O proprietário considerou que era uma boa actividade de negócio, porque não requeria um grande investimento e era mais rentável.

Mais tarde, a *Gold Man* fundou a *Iron Kook*, uma empresa de *catering*. Esta empresa foi criada, dado que a *Dyamond Woman* também não rentabilizava o negócio e porque o Sr. João Real tinha alguma experiência na área, conhecia bem o mercado e dispunha do *know-how* e criatividade suficiente para achar que poderia ser uma boa oportunidade de negócio para a empresa. Este facto veio a confirmar-se e foi a *Iron Kook* que começou a gerar lucro para pagar as despesas. O *catering* era, na altura, uma fonte de negócio muito rentável. As empresas investiam muito em eventos e em *catering* para reuniões, festas e *cocktails*.

¹ “*Team building*” é o termo utilizado para descrever actividades corporativas na área de eventos. Optei por manter o termo em inglês por ter verificado que é esta a terminologia usada na empresa onde estagiei e aceitei tanto pelos profissionais da área como pelos clientes.

² Serviço de estacionamento de viaturas.

Como a empresa nunca teve capacidade económica para contratar mais nenhum funcionário, o seu proprietário fazia um pouco de tudo, desde entrevistas a promotoras e hospedeiras, eventos com serviços de *catering*, elaboração de propostas e orçamentos, criação e manutenção de sites, criação de anúncios publicitários, entre outros. Apesar de tudo, nunca ganhou um ordenado e foi sempre com uma grande força de vontade, ajuda da família e uma grande persistência que nunca desistiu e manteve a *Gold Man* de portas abertas.

Uma oportunidade de mercado fez com que fosse criada, em 2011, a marca *Magnezya*. Esta marca atua na área do aluguer de material e foi criada devido à existência de uma necessidade por parte de vários clientes. Em quase todos os eventos é necessário alugar material e, nesse sentido, e já com uma marca de *catering* e outra de trabalhadores, fez sentido completar este serviço.

A ideia geral do fundador da *Gold Man* era conseguir, através de várias marcas e vários serviços, organizar um evento na sua totalidade.

Todo este percurso nem sempre foi fácil. Foi um crescimento lento e com bastante prejuízo inicial, o que fez com que os familiares e os amigos mais próximos criticassem, não apoiassem e, acima de tudo, não acreditassem no negócio e na empresa. Foi difícil acreditar sempre e, por vezes, era fácil duvidar do seu próprio negócio. Ainda assim, o seu fundador nunca desistiu.

Para além destas quatro marcas, o grupo *Gold Man* apostou ainda na criação da marca *Turquoise Moon*, uma agência de animação, de entretenimento e de artistas, mas que, tal como a marca *Gold Man*, que apostava nas ações de *team building*, falhou redondamente.

Para João Real, um dos grandes problemas desta área de negócios é a sazonalidade. Os eventos são sazonais e tem de se ganhar bem nuns meses para compensar meses mais parados. No entanto, do meu ponto de vista, eventos há todo o ano. É preciso chegar a todo o tipo de mercado e não nos focarmos sempre nos mesmos clientes. Clientes habituais fazem festas em alturas definidas que para a *Gold Man* já são conhecidas e, portanto, sazonais. Existem mais clientes. E sendo a *Iron Kook*, a *Magnezya* e a

Dyamond Woman as marcas mais rentáveis, há que pensar que há festas de Natal, festas de Verão, festas de empresas, lançamentos de livros, congressos, festas de aniversário durante o ano inteiro e tentar conquistar novos clientes. Apostar na comunicação destas marcas. Ainda que de forma independente, tal como elas são. Isto porque material, *catering* e hospedeiras, todas as grandes festas precisam. E quem faz congressos para 1500 pessoas, como a *Iron Kook* já fez, pode fazer qualquer tipo de festa. Basta acreditar e trabalhar para isso.

3. Descrição Funções Estágio

O estágio teve início no dia 22 de Outubro de 2012 e, sendo a *Gold Man* composta unicamente por duas pessoas e estando o volume de negócios a aumentar, a ideia inicial era dar apoio na elaboração de orçamentos e envio de propostas e, simultâneamente, elaborar um plano de marketing. Foi também proposta a criação, o acompanhamento e a gestão de páginas nas redes sociais e a avaliação e eventual alteração dos conteúdos presentes nos sites das marcas da empresa.

Numa primeira fase, o tempo foi dedicado principalmente à elaboração de orçamentos e propostas, de forma a conseguir dar resposta aos pedidos de consumidores que contactavam a empresa diariamente e a que uma única pessoa não conseguia dar resposta. Estes pedidos de orçamentos eram sempre relativamente à *Iron Kook* ou à *Magnezya*, as duas marcas que mantêm financeiramente a *Gold Man*. Simultâneamente, estivemos presente em todos os eventos que foram acontecendo, de forma a conhecermos também o verdadeiro trabalho de campo. Assim, acompanhámos o primeiro contacto com os clientes, os orçamentos elaborados, as propostas enviadas, as quase certas alterações nas propostas, a organização do evento e a realização do mesmo. A possibilidade de poder acompanhar todo este processo fez-nos crescer enquanto pessoas e profissionais e aprender tudo o que se deve fazer, mas também tudo o que não se deve fazer.

Os clientes são todos diferentes e é importante perceber que a nossa comunicação deve moldar-se a cada cliente e a cada situação. Se para alguns clientes, o contacto telefónico ou via correio electrónico era suficiente para adjudicar um serviço, para outros era importante e necessário marcar uma reunião e uma visita ao espaço. O contacto pessoal existente durante uma reunião permite aos clientes ganharem confiança na empresa e nos seus funcionários. No entanto, para o fundador da *Gold Man* as reuniões com clientes eram uma perda de tempo e as visitas aos espaços desnecessárias. Isto porque, segundo ele, perdia-se tempo e nem sempre se ganhava um cliente. Como, na maioria das vezes, a *Gold Man* recusava ir a reuniões, muitos dos clientes não chegavam a adjudicar o serviço. Era lamentável que, enquanto estagiários, nos dedicássemos tanto à

procura de novos clientes para que depois tivessemos de lhes dizer, em nosso nome, que a empresa não tinha disponibilidade para marcar reuniões nem fazer visitas a espaços. Para além disso, aprendemos que a imagem dos funcionários de uma empresa não é tudo, mas é muitas vezes decisivo para ganhar e manter clientes. Nos serviços de *catering* a congressos, as hospedeiras de eventos estavam bem vestidas, todas de igual e sempre bem apresentadas. No entanto, o fundador da *Gold Man* e os trabalhadores contratados para ajudar a carregar material apresentavam-se sempre de fato-de-treino e de barba por fazer. No fim de cada serviço, estávamos encarregues de mandar um email aos clientes para saber qual o seu *feedback* e se tinha corrido tudo bem. Mais do que uma vez, um dos aspectos negativos apontados pelos clientes era a falta de apresentação de alguns dos funcionários. Quando tudo corre bem, é lamentável perceber que foi tudo em vão por falta de cuidado. Estes dois aspectos mostram que há várias falhas a evitar numa empresa de eventos ou de qualquer outra área de negócio. O importante é aprender com essas falhas e trabalhar para que não voltem a acontecer.

Numa segunda fase e já com mais experiência na elaboração de orçamentos e propostas, dedicámo-nos à elaboração das páginas das marcas da *Gold Man* nas redes sociais. Este processo nem sempre foi fácil, tendo em conta que a empresa tinha poucas ou quase nenhuma fotografias atuais que pudessem fazer parte do portefólio das marcas. Isso dificultaria o objetivo final: os consumidores encontrarem as marcas nas redes sociais e conhecerem os seus produtos e serviços, verem os eventos realizados e a qualidade dos mesmos. A partir desse momento, tentámos tirar fotografias em todos os eventos e colocá-las o mais rapidamente possível nas redes sociais, para que os consumidores pudessem, de alguma forma, acompanhar o dia-a-dia e os eventos das marcas.

Para além disto, passámos alguns dias a ler os conteúdos de todas as marcas da *Gold Man* e a reescrevê-los para que, posteriormente, pudessem ser alterados nos *sites*. Os conteúdos eram muito sucintos, quase ilegíveis, eram pouco concretos, forneciam pouquíssima informação útil e tinham erros ortográficos, por vezes graves. Verificámos ainda que, poucas das imagens presentes nos *sites* eram realmente de eventos realizados pelas marcas da *Gold Man* e que, ainda assim, estavam totalmente desactualizadas, mostrando eventos com decorações pouco modernas e trabalhadores pouco sofisticados, o que desvaloriza os eventos realizados e prejudica a imagem e personalidade das marcas.

Relativamente ao Plano de Marketing, percebemos bastante cedo que não era, de todo, possível elaborá-lo. A *Gold Man* é ainda uma pequena empresa e não tem uma contabilidade organizada a ponto de me saber fornecer dados como o valor e volume de vendas do ano anterior, as vendas de cada marca ou os principais concorrentes. Seria claramente possível saber todos estes dados, mas a perda de tempo que isso implicaria fez com que o responsável de estágio repensasse a necessidade de elaboração desse mesmo Plano de Marketing.

No entanto, e tendo em conta que o objetivo era fundamentalmente a angariação de novos consumidores e que a *Iron Kook* queria apostar nos serviços de *catering* em congressos, onde a margem de lucro é substancialmente maior, começamos a fazer uma base de dados de todos os congressos que teriam lugar em Portugal em 2013. Posteriormente, entrámos em contacto com todas as organizações desses congressos para apresentar a *Iron Kook* e enviar por *email* uma apresentação da marca e dos serviços de *catering* que habitualmente são servidos em congressos. Quando as organizações conseguiam fornecer dados como o número de pessoas e o número de *coffee breaks*, entre outros, era enviada uma proposta já com os valores por pessoa, o que é mais favorável para a organização que consegue ter uma noção dos valores praticados pela *Iron Kook*. Geralmente, se a proposta lhes interessar, numa data mais perto do congresso, a *Iron Kook* é contactada para pequenas alterações da proposta e escolha de menús.

Todos estes contactos telefónicos têm pequenas regras e alguns truques, de forma a tentar tirar a maior quantidade de informação útil possível e ganhar alguma confiança/empatia com o potencial cliente.

Posteriormente, contactámos várias embaixadas para a realização de serviços de *catering* em festas anuais ou pontuais.

No meio de todo este processo e já com uma base de dados bastante grande, começámos a elaborar uma *Newsletter* da *Iron Kook* para enviar a antigos clientes e a potenciais clientes.

Verificámos com bastante satisfação que os contactos realizados para as organizações dos congressos e a *Newsletter* enviada surtiram um efeito muito positivo, com cada vez mais pedidos de orçamentos a chegarem diariamente. Exactamente por este motivo, continuámos a contactar potenciais clientes, desta vez empresas que foram ao longo dos anos destacadas como as melhores para trabalhar em Portugal. Surpreendentemente, num dos primeiros telefonemas surgiu de imediato um novo trabalho e um novo cliente. Ao primeiro contacto, a *Roff*, empresa de consultoria com bastante notoriedade, adjudicou um serviço de *coffee break* para receber o Ministro da Economia nas suas instalações. São pequenas conquistas como esta que nos fazem sentir bem e continuar a trabalhar para alcançar os objetivos previstos.

A parte curricular do mestrado foi, de alguma forma, essencial para o trabalho realizado ao longo do estágio curricular. As cadeiras lecionadas pelo professor José Manuel Seruya foram as que mais importância tiveram e as que mais úteis se mostraram, talvez por se tratarem de disciplinas mais concretas inseridas na área do estágio. A cadeira de marketing teve uma forte influência na forma como algumas das minhas funções foram desempenhadas. Durante essa cadeira, as marcas de serviço foram um tema bastante desenvolvido e que tive em consideração quando comecei a fazer os contactos com os clientes para lhes apresentar as marcas e os seus serviços. Para além disso, na gestão de colaboradores e nos próprios eventos, tive sempre em conta a importância da prestação do serviço e da satisfação imediata do cliente.

A cadeira de Marcas e Reputação foi também bastante importante para este estágio, sobretudo em situações em que o cliente não se sentiu satisfeito com o serviço prestado e em que era importante compensá-lo, para que houvesse alguma possibilidade de o manter e de evitar possíveis danos para a imagem e reputação da marca. Para além disso, tentei ter sempre em conta todas as opiniões dadas pelos clientes das marcas, para que, de alguma forma, pudessemos estar atentos e melhorar alguns aspectos que geravam alguma confusão na mente dos consumidores. Estas opiniões eram normalmente recebidas após os eventos, como resposta ao *email* que a empresa enviava para ter uma ideia do *feedback* do cliente.

As restantes cadeiras do mestrado foram também importantes, ainda que de uma forma menos concreta. Os professores apresentavam exemplos concretos e reais de situações

que acontecem constantemente no mercado de trabalho e, ainda que não nos lembremos deles diariamente, quando acontecem situações semelhantes, lembramo-nos do que nos foi dito, mas, principalmente, do erro que foi cometido anteriormente. Estes casos ajudam-nos a lidar com situações que vão surgindo no dia-a-dia no mercado de trabalho. Como todos sabemos, aprendemos, muitas vezes, com os erros dos outros.

4. Contexto teórico e conceptual

Para a realização deste relatório de estágio e para a discussão e reflexão do tema escolhido, é fundamental começar por um enquadramento teórico com algumas noções importantes para o desenvolvimento deste estudo.

Desta forma, vamos desenvolver o conceito de marca, falando das suas principais funções, da sua personalidade e da sua identidade, daquilo que a torna única. Falaremos das fontes de valor de uma marca, confrontando teorias de diferentes autores.

4.1. O conceito de marca

Autores de renome no âmbito do estudo das marcas, como Kapferer (2000: 7), Kotler (2007: 210) e Aaker (1996: 275) consideram que, atualmente, o sucesso de uma empresa já não é medido pelo seu património, mas pelo valor das suas marcas. O capital principal de uma empresa é a sua marca e é nela que reside a sua oportunidade de crescimento e expansão no mercado.

Uma marca já não é apenas um nome que se aplica a um produto. É um conjunto de emoções, valores e significados que ligam o consumidor a determinado produto. É o elo de ligação e a identidade do produto: “(...) now brands have become – whether you like it or not – part of the very air we breathe.” (Olins, 2011: 63).

A marca é aquilo que distingue um produto de outro. É aquilo que identifica um produto, aquilo que procuramos e o que acabamos por comprar.

É dotada de um significado e sentido que vai muito para além dos produtos. É como um ser humano, dotada de valores, princípios, e de uma personalidade.

Os produtos estão, fisicamente, cada vez mais parecidos, e a marca é aquilo que permite identifica-los, mas principalmente diferenciá-los. É uma garantia de qualidade e, por isso é, num mundo onde tudo muda constantemente, um elemento de confiança que reduz o risco e a incerteza de uma compra. A marca é o elo de ligação entre os

consumidores e o produto, é a parte com a qual o consumidor se envolve emocionalmente.

“(…) a brand is a shared desirable and exclusive idea embodied in products, services, places and/or experiences. The more this idea is shared by a larger number of people, the more power the brand has.” (Kapferer, 2008: 13).

As marcas têm uma linguagem universal. O seu poder é inegável, seja em que mercado for. A grande maioria dos consumidores conhece a Coca-Cola, a Mercedes ou a Nestlé em qualquer parte do mundo. Estas marcas são importantes na mente dos consumidores, tornaram-se referências para eles e têm, claramente, um valor simbólico e emocional. As marcas não são controladas pelos departamentos de comunicação, mas sim pelos consumidores (Olins, 2011:15) e devem, por isso, gerar valor e vantagem competitiva – *brand equity* (valor da marca). Olins, Aaker, Keller e Kapferer são autores fundamentais no estudo do valor da marca e todos eles têm a sua teoria relativamente às fontes de valor de uma marca, ao que a torna mais forte e poderosa no mercado.

“Today the really interesting issue about branding is that it seems unstoppable wherever it goes. Brands, whether in business, the arts, charities or sport, have become a social and cultural phenomenon with the most extraordinary strength and power.” (Olins, 2011: 11).

A palavra marca provém do antigo nórdico *brandr*, que significa queimar. Era através da gravação a ferro que os homens marcavam a propriedade do seu gado. Essas marcas permitiam distinguir o gado de cada criador e orientar assim a escolha dos compradores. Os símbolos foram, desta forma, a primeira forma visual das marcas. O papel e a utilidade das marcas mantêm-se até aos dias de hoje (Clifton e Simmons, 2010: 14).

A revolução industrial marcou a utilização de marcas em grande escala e permitiu a comercialização maciça de bens de consumo. A *Coca-Cola* e a *American Express* são exemplos de marcas que provêm desse período.

Existem diferentes tipos de marcas, todos eles bem caracterizados e bem marcados no mercado atual.

a) Marca Produto

A estratégia de marca produto acontece quando a uma marca corresponde um e apenas um produto e, conseqüentemente, tem apenas um posicionamento. Se a mesma empresa tiver três marcas, a essas três marcas corresponderão três produtos e os respectivos posicionamentos: “As empresas têm então uma carteira de marcas correspondente à sua carteira de produtos (...).” (Kapferer, 2000:115).

Muitas vezes, a marca fica tão associada a determinado produto que o seu nome passa a ser utilizado como se do nome do produto se tratasse. Alguns exemplos muito frequentes são os casos das marcas: Gillette, a que as pessoas se referem cada vez que pensam em lâminas de barbear; Havaianas, marca que é frequentemente pronunciada quando alguém se refere a simples chinelos; Post-It, marca a que recorrem para se referirem a pequenos autocolantes para apontarem notas “a não esquecer” ou a marca Cotonete, que para muitos é realmente o nome do produto utilizado, mas que na verdade era apenas a marca utilizada pela *Johnson & Johnson* para um produto de higiene pessoal.

Em todos estes casos, a marca torna-se o nome do produto na mente dos consumidores. Os cotonetes são o produto, nunca a marca. São as gilletes, nunca a marca gillette. O conceito de marca-produto abrange esta realidade.

Para que uma marca-produto se possa manter atual e à altura do mercado, é fundamental que aposte na evolução do seu produto, procurando sempre aperfeiçoá-lo e melhorá-lo de acordo com as necessidades dos consumidores.

“Como se gere a correspondência estreita nome-produto-posicionamento no tempo? Em primeiro lugar, a única extensão possível da marca consiste em renovar o produto.”
(Kapferer, 2000:116).

A estratégia da marca produto inclui, de alguma forma, a estratégia de marca linha e a estratégia de marca gama. Ambas as estratégias são formas de melhorar ou reforçar o produto e a oferta inicial da marca.

As marcas linhas vêm reforçar a proposta de valor de uma marca, com produtos complementares que permitem satisfazer novas necessidades e atrair novos consumidores. É uma estratégia com custos muito reduzidos, que reforça o poder e proposta de valor da marca e que instala uma imagem de marca muito coerente, mantendo a promessa da marca.

As marcas gamas promovem, tendo por base o mesmo nome e a mesma promessa, um conjunto de produtos, pertencentes ao mesmo território de competência. Por exemplo, a *Coca-Cola* tem vindo a alargar a sua gama de produtos com os lançamentos de *Coca-Cola* sem cafeína, *Cola-Cola Light*, *Coca-Cola Zero* e *Coca-Cola Zero* sem cafeína.

b) Marcas de serviços

Com a evolução da economia, das novas tecnologias e, conseqüentemente, das necessidades e exigências do consumidor, tem-se vindo a assistir, nos últimos anos, a um crescimento acentuado no setor dos serviços.

São várias as marcas de serviços que, com as características específicas, fazem parte de um tipo de serviço concreto e intangível. A *TAP* presta serviços de viagens, a *Europcar* permite o aluguer de automóveis, a *American Express* oferece serviços financeiros e a Fidelidade apoia a obtenção de seguros.

É fascinante observar esta evolução e perceber o quão desafiante é gerir uma marca de serviços e oferecer algo intangível.

Um dos aspectos que diferenciam uma marca-produto de uma marca de serviços é a invisibilidade e intangibilidade do serviço. Nas marcas de serviços só existem clientes, funcionários e prestadores de serviços da empresa. A qualidade do serviço e da empresa depende directamente da qualidade dos prestadores de serviços: “(...) it is what is behind the brand that makes the brand.” (Kapferer, 2008: 105). Por exemplo, num voo da *TAP*, são os comissários de bordo que passam horas com os passageiros e que, de acordo com o atendimento pessoal e personalizado, formam as opiniões e a reputação da marca.

“(…) Cabe ao prestador de serviços tornar os serviços tangíveis de uma ou de várias maneiras e enviar os sinais certos sobre qualidade. Um analista chama a isso de gestão de evidências, na qual a organização prestadora de serviços apresenta a seus clientes evidências organizadoras e honestas de sua capacidade.” (Kotler, 2007:217).

As marcas de serviços não são facilmente ilustráveis e dão, por isso, muita importância aos *slogans* que são, nestes casos, a voz da marca e a promessa para relações internas e externas. Através dos *slogans*, as marcas definem as suas linhas comportamentais. A TAP, com o *slogan* “de braços abertos” traduz o seu acolhimento à diversidade cultural dos destinos cobertos pela sua rede nos três continentes. Caso a marca não cumpra a promessa traduzida no seu *slogan*, os clientes têm o direito de ficar insatisfeitos.

Ser a marca “que ajuda”, se “preocupa” ou “que sorri” não é suficiente. Os atributos devem ser interiorizados pelas pessoas que oferecem e prestam o serviço: “The fact that humans are intrinsically and unavoidably variable is definitely a challenge for the brand approach in service industries.” (Kapferer, 2008:104).

A avaliação dos clientes relativamente à marca de serviços é feita nos pontos de contacto quando conhecem os funcionários da empresa e os prestadores de serviços. Neste processo, importam unicamente as pessoas. Como defende Kotler (2007), uma das características dos serviços é a inseparabilidade, dado que o serviço é produzido e consumido simultaneamente. Se um funcionário da empresa prestadora de serviços é quem fornece o serviço, então ele é parte do serviço e vai, obviamente, influenciar, positiva ou negativamente, o *feedback* do cliente relativamente à marca.

A gestão da marca no setor de serviços implica um duplo reconhecimento. Dentro da empresa, as pessoas têm de conhecer e interiorizar os valores da marca como se de valores pessoais se tratasse e de tentar perceber quais serão as alterações no comportamento diário que esses valores impõem: “It means explaining and justifying these values to each cell within the company.” (Kapferer, 2008:104). Para isto, as empresas apostam em formações específicas para cada departamento e para cada função, de forma a assegurar que todos conhecem os valores, a forma de comunicar e de agir com os clientes, conforme as normas estabelecidas: “Since service is carried out by people, their variability is a risk for the brand.” (Kapferer, 2008:104). A variabilidade é também defendida por Kotler (2007) como uma das características dos serviços, dado

que a qualidade do serviço depende claramente de quem o fornece, bem como de quando, onde e como é fornecido. Relativamente aos clientes, é fundamental que reconheçam os valores da marca na prestação dos serviços e nos espaços onde esta está presente; e se identifiquem com eles.

Os serviços são intangíveis e geralmente consumidos no momento em que são produzidos, o que cria uma grande proximidade entre a marca e o cliente. É muito importante que o prestador do serviço seja prestável e eficiente, dado que é esse contacto que vai construir a opinião do consumidor. O seu valor provém da sua capacidade de gerar um ou vários benefícios a quem o consome e serve, essencialmente, para construir uma relação com o cliente.

Há uma constante evolução nas marcas de serviços e o que hoje é um serviço suplementar, amanhã pode ser um serviço base. Se antigamente ter telefone e televisão num hotel de 3 estrelas era um serviço suplementar, hoje é um serviço base.

c) Marca – País

Os países estão, na sua maioria, associados à sua história, às suas conquistas, às suas principais competências, a histórias imaginárias e à personalidade dos seus habitantes.

A criação de marcas-países revela como os países se tornaram ícones, símbolos, fontes de emoções e de influência. Estas marcas são criadas tendo em conta as fontes de reputação dos países, a sua história, os seus feitos e conquistas: “(...) They have the power to influence through the spontaneous associations they evoke, for good or ill, and through the emotions that they stir up.” (Kapferer, 2008:123).

Como todas as marcas fortes, a marca-país tem um poder imaginário, um estereótipo que aumenta a sua beleza e atração através de fontes emocionais. Os Estados Unidos da América, por exemplo, representam em todo o mundo a mitologia da liberdade, do sucesso do homem através do seu esforço e trabalho árduo. No seu DNA, encontramos imigrantes de todo o mundo que encontram uma nova casa, um novo trabalho e uma nova vida neste país promissor.

Gerir uma marca-país implica avaliar a relevância de vários fatores (sociais, políticos, económicos, culturais e turísticos), do passado ao presente, do real ao imaginário e combinar essa informação, tornando uns fatores mais visíveis e esquecendo outros.

A globalização veio permitir a recolha de impressões e de informações acerca de países do mundo inteiro, mas essas percepções são maleáveis, a menos que estejam ancoradas a experiências pessoais.

É impressionante perceber o valor e importância das tão conhecidas palavras “*Made in...*” ou, por outras palavras, do país de origem. Na indústria automóvel, por exemplo, as palavras “*Made in Germany*” têm um impacto e um valor enorme pelo mundo fora, sendo percecionadas como um sinal de qualidade e superioridade. Desta forma, conseguimos perceber o quanto os países estão associados a atributos, competências-chave, representações reais ou imaginárias.

Segundo um estudo (Kapferer, 2008: 124), os efeitos do país de origem variam de acordo com o setor, o consumidor e o nível de risco associado a uma decisão de compra. Assim, o “*Made in...*” pode estar associado a qualidades específicas ou falhas específicas, mas é, sem dúvida, uma fonte de comunicação, que pode diminuir a resistência de um consumidor ou, por outro lado, conduzi-lo à rejeição imediata de um produto. Olins (2011) acredita nesta teoria, afirmando que o país de origem tem bastante importância no processo de decisão de compra dos consumidores: “(...) Country of origin or perceived country of origin still seems to be very important in purchase decisions.” (Olins, 2011: 143).

Olins acredita que, à exceção de alguns setores, as verdadeiras marcas nacionais estão em declínio e que as falsas marcas nacionais são as que mais crescem e rendem. Para este autor, a verdadeira razão do grande sucesso do *Baileys Original Irish Cream* é o *made in* Irlanda que lhe está subentendido, mas que, na realidade, não é mais que uma construção imaginária. O *Baileys* foi criado em *Manhattan* por Tom Jago. Muitas são as marcas que apostaram na mesma estratégia. A *Neutrogena* não foi criada na Noruega. A *Fly London* é portuguesa, mas o seu nome dá a entender que a marca é britânica.

“So with a few exceptions that’s the way national branding will move – into fantasy land. As in many other aspects of branding perception will matter more than reality.” (Olins, 2011: 147).

A marca-país deve criar uma percepção de valor, de um perfil e de uma identidade que sejam únicos e que possam ser associados ao país, guiando os comportamentos, quer internos, quer externos.

“The country brand is by nature a collective, federalizing brand: it needs to distribute its power and its content to its daughter brands, specialized by market.” (Kapferer, 2008: 124)

Se o objectivo for influenciar o mundo inteiro, a marca-país deve ter uma dispersão internacional, guiada pelos seus principais produtos, pelas suas competências-chave, pela sua identidade cultural e turística e pelas suas figuras políticas. A marca-país deve ser percebida como única, credível e atrativa, uma vez que compete com outros países.

“The country brand must therefore have a positioning based on its identity, on which it is promoted abroad: perceived values, perceived history, perceived competence and the accomplishments that prove it make the brand.” (Kapferer, 2008: 125).

A marca-país revela-se através dos seus factos, mas também pode ser enfraquecida por eles.

d) Marca – Cidade

A criação de marcas-cidade permite uma gestão mais eficaz das cidades, contribuindo para o seu crescimento. Estas marcas vêm ajudar a cidade a convencer os grandes atores transnacionais, como o Banco Mundial ou a União Europeia, e ajudar a descentralizar e delegar o poder a nível local.

Para além disso, a criação destas marcas permite que as cidades ganhem mais impacto e visibilidade, contribuindo fortemente para o aumento e desenvolvimento das mesmas enquanto destinos turísticos.

A verdade é que os presidentes das câmaras municipais estão em competição constante com outras cidades em vários mercados e devem saber como vender-se a si próprios.

Como todas as marcas, as marcas-cidade precisam de crescer, atraindo novos recursos (pessoas, trabalhadores, empresas) e conseguindo definir a fonte da sua atratividade, ou seja, o seu posicionamento. As marcas-cidade precisam de ganhar voz própria e criar uma boa reputação.

“(…) every organization, and by the same token every town and even every country, must make sure of its own growth and development, attract resources, people, energies and means to itself. In order to attract them, it must convince them and seduce them – hence the brand logic.” (Kapferer, 2008: 126).

Na candidatura para a organização dos Jogos Olímpicos de 2012, a decisão final passava por uma escolha entre Paris e Londres enquanto cidades organizadoras e de acolhimento para o evento. O relatório de Paris era significativamente superior e foi considerado o melhor pelo Comitê Olímpico Internacional. No entanto, embora o relatório fosse inferior, as componentes intangíveis da marca Londres não deixou dúvidas ao Comitê. Falar em Londres é evocar espontaneamente um grupo de valores e noções como o multiculturalismo, a mistura de diferentes nacionalidades, o dinamismo económico, a liberdade, a cultura e juventude abundante. É a não ultrapassável imagem de Londres que a torna uma influência.

Uma marca-cidade é como todas as outras marcas, um nome a que o público automaticamente associa valores positivos, únicos e atrativos, tanto tangíveis, que se podem traduzir nas vantagens de trabalhar e viver em determinada cidade, como intangíveis, ligados ao seu estilo de vida ou à sua herança histórica.

“The further away one moves from objects, from reality, and therefore from the towns themselves, the more they are known through the prism of their meaning and reputation.” (Kapferer, 2008: 126).

Para gerir a comunicação de uma cidade enquanto marca é fundamental definir o seu significado e construir essa perceção de forma precisa e credível, dado que outras cidades estarão a fazer o mesmo para atrair o mesmo público ou audiência.

Assim, tornar uma cidade numa marca significa construir perceções claras e coerentes entre um público estratégico, torná-la num destino único e atrativo para empresas, indivíduos ou organizações culturais e educacionais que possam pensar em mudar-se para lá.

Para construir perceções, Kapferer (2008) defende que são necessários vetores de notoriedade e de imagem. Portugal acolheu o Euro 2004, o que pode ser considerado um excelente vetor de notoriedade, mas dificilmente um bom vetor de imagem, uma vez que a conversa roda apenas em torno de futebol. No entanto, a qualidade do nosso azeite ou do nosso calçado é um óptimo vetor de imagem.

Uma marca-cidade é uma realidade humana, local e imóvel ancorada a uma história e cultura. No entanto, ela pode e deve ser alterada para se adaptar à evolução, às novas gerações, a novas realidades e às necessidades sociais e económicas.

Para assegurar o desenvolvimento de uma cidade, é necessário aumentar a sua atratividade externa e, por isso, definir por que referências a cidade quer ser reconhecida: “Thinking like a brand means choosing the advantage that the town wants to symbolise.” (Kapferer, 2008: 127).

Para escolher o seu posicionamento, uma cidade deve mergulhar na sua identidade e reinventar a cidade tendo por base os valores, ideais e competência que a fez mover-se ao longo dos anos e da história: “This retrospective study is the necessary prelude to selecting the positioning that will project the brand into its future.” (Kapferer, 2008: 127).

e) Celebidades enquanto marcas

Holt (2004: 17) acredita que os ícones culturais dominam o nosso mundo e considera ícones tudo aquilo com a qual as pessoas se podem identificar fortemente e adoptar no seu quotidiano. Segundo o autor, estes ícones podem ser pessoas, lugares, símbolos ou objetos muito particulares: “Os ícones servem como pontos cardeais para o

embasamento de uma sociedade – âncoras de significado continuamente citadas no entretenimento, no jornalismo, na política e na propaganda.” (Holt, 2004: 17).

Para este autor, uma marca só está realmente criada quando vários intervenientes falam sobre ela, quando se contam histórias sobre ela, histórias que acabam por falar e revelar a identidade, a personalidade e a atitude da marca. Histórias que contam o que a marca faz, o que a marca é na realidade. Até lá, é apenas um nome, um símbolo, uma palavra, um vazio, sem significado.

Atualmente, são muitos os produtos que optam por utilizar a estratégia do *celebrity endorsement* ou, por outras palavras, que comunicam os seus valores através de celebridades, pessoas conhecidas pelo público que encarnam os valores e a atratividade da marca.

A verdade é que formamos relações com as pessoas e não com os produtos, daí a necessidade de definir a personalidade de uma marca como se de um amigo se tratasse.

“This is one of the consequences of the need to pursue so-called relational marketing: that is, worrying less about the imminent sale than about establishing an enduring relationship between the customers and the brand.” (Kapferer, 2008: 131).

A *L’Oreal Paris* cuja personalidade se traduz essencialmente em *glamour*, conta com um conjunto de celebridades de Hollywood e modelos mundialmente conhecidas que dão a cara em todos os seus anúncios e refletem assim a imagem e personalidade da marca.

No entanto, muitas destas celebridades tornaram-se marcas: “(...) a name capable of generating enthusiasm, fans and customers.” (Kapferer, 2008: 131).

O *Picasso*, por exemplo, era um pintor famoso, mas é também uma marca. A empresa criada pelos seus herdeiros trabalha constantemente para assegurar que o seu nome se mantém em uso comercial e para evitar que caia em domínio público. Foi por isso que, há uns anos atrás, ofereceu a licença para o nome *Picasso* à *Citroen*, que aumentou a perceção de inovação e criatividade da sua marca e do novo modelo *Picasso*.

Os desportistas são também bons exemplos de celebridades que se estão, cada vez mais, a tornar marcas: “It happens when his or her national or global influence emanates as much from personality as from sporting prowess.” (Kapferer, 2008:132).

A verdade é que os clubes desses desportistas também lucram com este fenómeno, vendendo produtos com a cara das suas celebridades enquanto marcas, como objetos de culto do clube: “The brand is everything that makes a product much more than a product”. (Kapferer, 2008: 132).

Os desportistas tornam-se marcas quando o fruto do seu trabalho os coloca acima da média, mas também quando são considerados genuinamente interessantes e atrativos fora dos estádios, no seu dia-a-dia. Ainda assim, nem todos querem tornar-se marcas.

Assim, a marca enquanto celebridade torna-se um condutor de novos comportamentos e de um estilo de vida próprio. É adorada pelo que faz, mas também pelo que é, pela forma como vive e pelo que representa.

Gerir uma marca celebridade assemelha-se a gerir qualquer outra marca e, frequentemente, as celebridades contratam um agente para o fazer. O objetivo é que a marca ultrapasse o desportista ou o que a celebridade faz, preserve os seus valores e não faça nada que os possa pôr em causa. Para que todo este processo dê resultado, é fundamental que as celebridades se questionem sobre os seus valores, a sua identidade e o papel que desempenham para o seu público.

f) Marca pessoal

Não podemos falar em marca pessoal sem falar em Tom Peters, o conhecido gestor que introduziu este conceito no seu artigo “*The brand called you*” em 1997. Para este autor, todos devemos perceber a importância da gestão da marca, da nossa marca. Não interessa a idade que temos, a posição que ocupamos ou a área de negócio em que nos encontramos. Todos temos a oportunidade de nos destacar, de aprender e melhorar as nossas capacidades. Todos podemos ser uma marca na qual vale a pena apostar e pela qual vale a pena correr o risco, uma marca digna de observação e de apreciação: “o nosso sucesso está diretamente relacionado com a nossa clareza e honestidade acerca de

quem somos, para onde queremos ir e como iremos lá chegar” (Behar, 2009:27). Morton (2012) acredita mesmo que as marcas pessoais passaram a ser realmente necessárias no nosso dia-a-dia: “We are CEOs of our own companies: Me Inc. To be in business today, our most important job is to be head marketer for the brand called You.” (Peters, 1997:83).

As marcas são uma promessa de valor. É importante criarmos algo distinto que nos torne únicos, uma mensagem e uma estratégia para promovermos a nossa marca pessoal.

A marca pessoal funciona como uma marca normal, como a *Coca-Cola*, a *Pepsi* ou a *Lipton* e o seu processo de criação é, de alguma forma, muito semelhante. O importante é começar por perceber o que nos torna diferentes, o que nos distingue e nos torna únicos enquanto indivíduos. É também importante identificar as qualidades e características que nos diferenciam dos nossos concorrentes ou colegas e aquilo que eles consideram ser as nossas mais-valias ou traços pessoais mais valiosos. No entanto, posteriormente, é fundamental que pensemos unicamente no que representamos enquanto pessoas, no que nos orgulhamos de ter feito, no que fizemos, naquilo que nos tornou pessoas notáveis, distintas, diferentes, únicas, naquilo que nos acrescentou valor.

“If your going to be a brand, you’ve got to become relentlessly focused on what you do that adds value, that you’re proud of, and most important, that you can shamelessly take credit for.” (Peters, 1997: 84).

Depois de percebermos aquilo que nos torna únicos e diferenciadores e de decidirmos aquilo pela qual queremos ser conhecidos e reconhecidos, existe um número ilimitado de coisas que podemos fazer para aumentar a nossa visibilidade e dar a conhecer a nossa marca pessoal, a marca que nos vai acompanhar no nosso dia-a-dia e que vai ser conhecida por todos os nossos movimentos, por mais pequenos e insignificantes que sejam (Peters, 1997). A forma como tratamos as pessoas, a forma como atendemos um telefone ou respondemos a um *email* pode revelar a nossa marca pessoal. É importante que pequenos pormenores não sejam pequenas distrações.

Podemos aumentar a nossa visibilidade e dar a conhecer a nossa marca-pessoal dentro ou fora do nosso local de trabalho, dependendo dos nossos objetivos pessoais e dos objetivos da nossa marca. Podemos inscrever-nos em projetos extra na empresa onde trabalhamos, só para nos darmos a conhecer a novos colegas e mostrar as nossas capacidades. Podemos optar por escrever artigos em *blogs* ou nas redes sociais que deixem transparecer um pouco da nossa marca pessoal e despertem o interesse de alguns curiosos. Podemos inscrever-nos como oradores em *workshops* ou palestras sobre temas dentro da nossa área de conhecimento. São imensas as possibilidades para dar a conhecer a marca-pessoal e todas elas dependem, obviamente, dos objetivos pessoais de cada pessoa. A verdade é que o passa-a-palavra é a melhor forma de divulgação da marca-pessoal ou das capacidades de uma pessoa, assim como das marcas comerciais que conhecemos actualmente.

“Most important, remember that power is largely a matter of perception. If you want people to see you as a powerful brand, act like a credible leader. When you’re thinking like brand You, you don’t need org-chart authority to be a leader. The fact is you are a leader. You’re leading You.” (Peters, 1997: 85).

O sucesso profissional e pessoal de cada pessoa depende da sua identidade, da sua imagem, mas também da posição que ocupa na mente dos outros, da sua marca pessoal. Esta marca pessoal vai destacar as características de uma pessoa, os seus valores, as suas crenças. Acaba por ser uma ferramenta útil para cada pessoa perceber o que tem de diferente, o que a torna única. No entanto e, para todos os efeitos, a marca pessoal pode ser vista como uma estratégia individual para atrair contactos a nível pessoal e profissional.

“O nosso chapéu pessoal, o nosso chapéu único, é uma metáfora para a necessidade de sermos consistentes com nós próprios. O que parece é. A liderança de um único chapéu, tal como a vida de um único chapéu é sinónimo de honestidade, transparência, paixão, e de um sentimento de estar verdadeiramente empenhado e vivo.” (Behard, 2009:26)

g) Marca corporativa

Para tornar as suas ações e as suas missões mais salientes e visíveis e para difundir valores específicos, muitas empresas, cujo sucesso se baseava nas marcas dos seus produtos, decidiram criar uma marca corporativa.

A marca corporativa é um nome ou símbolo que identifica e diferencia uma organização e que, de alguma forma, contribui para a reputação dos seus produtos. É a promessa da empresa (Kapferer, 2008).

A marca corporativa assume uma nova importância, falando em nome da empresa, assinalando a sua presença: “In fact they draw the company’s profile in the eyes of all those who do not have direct interactions with it.” (Kapferer, 2008: 28).

Actualmente, as pessoas reagem cada vez mais a rumores e ao passa-a-palavra, e a reputação de uma empresa ganhou uma importância crucial para o sucesso das suas marcas.

A gestão da marca corporativa e das suas comunicações passa pela gestão de um perfil específico, criado com base na sua identidade, nos seus valores e na sua personalidade. As empresas têm uma identidade interna, valores específicos que suportam aquilo que são e o perfil que expressam ou gostariam de expressar para o exterior. Como defende Seruya (2009: 145), a marca corporativa é como uma “(...) âncora singular da identidade organizacional (...)”, expressa-se no interior de uma organização, através de pequenos gestos ou pormenores, como discursos, relatórios ou jornais internos; e no exterior, através da publicidade, da imprensa, dos produtos, entre outros. Para Balmer (2010), as marcas corporativas têm uma vida própria e um tipo de identidade distinto e Kapferer (2008: 28) não podia estar mais de acordo, referindo mesmo que as empresas são “(...) bodies with a soul.”.

Balmer (2010) defende que a promessa está no centro de qualquer marca corporativa, existindo uma espécie de contrato informal entre a organização e os seus consumidores, funcionários e *stakeholders*: “(...) ‘a promise’ – goes to the essence of corporate branding.” (Balmer, 2010: 189).

Se as marcas corporativas têm vidas próprias, são âncoras de identidade organizacional e corpos com alma, já as marcas de produtos são apenas construções imaginárias suportadas por valores intangíveis inventados para cumprir as necessidades dos clientes. Aqui reside a grande diferença entre as marcas de produtos e as marcas corporativas.

4.1.1. As funções da marca

As principais funções que reconhecemos a uma marca são, sem dúvida, as de identificar e diferenciar. Como foi dito anteriormente, é a marca que vai identificar um produto e distingui-lo imediatamente de outro.

A *American Marketing Association* e o Instituto Nacional da Propriedade Industrial de Portugal têm definições muito semelhantes para o conceito de marca, onde a definem como um nome ou qualquer outro elemento cuja principal função é identificar e distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas (Brito, 2010: 49).

No entanto, é com a marca que o consumidor se envolve emocionalmente e, portanto, a marca é o elo de ligação entre os consumidores e os produtos, tendo, por isso, a função de envolver e atrair os consumidores. Para além disso, a marca acrescenta emoções aos produtos e serviços, facilitando o processo de tomada de decisão de compra por parte de potenciais consumidores.

A marca é também uma garantia de qualidade e um elemento de confiança, reduzindo as incertezas e o risco de uma compra (Kapferer, 2000).

A marca é uma referência: “(...) encapsula a identidade, a origem, a especificidade, as diferenças” (Kapferer, 2000: 8) e, na maioria das vezes, numa palavra ou apenas num símbolo “(...) concentram-se uma ideia, uma frase, longa enumeração dos atributos, valores e princípios injetados no produto ou no serviço” (Kapferer, 2000: 8). Desta forma, a marca é capital para as trocas comerciais e introduz uma estabilidade saudável,

uma vez que o comprador pode estruturar a sua oferta, localizar-se e encaminhar-se para os produtos graças às marcas.

Para além disto, a marca facilita também as trocas internacionais. A *Siemens* diz-se *Siemens* em todos os países do mundo, assim como muitas outras marcas. Ainda que existam diferenças culturais, na maior parte dos casos, o significado e as associações das marcas são transversais às culturas. As marcas constituem, de facto, “(...) a única linguagem verdadeiramente internacional, o esperanto das trocas” (Kapferer, 2000: 8).

A marca cria identificação. O consumidor opta por comprar a marca com a qual mais se identifica, a marca cujos valores e princípios mais se aproximam dos seus próprios.

As grandes marcas têm um sentido que indica o seu conteúdo e direcção: “(...) os produtos são mudos, é a marca que lhes dá um sentido” (Kapferer, 2000: 17). Nos electrodomésticos, por exemplo, a *Siemens* significa durabilidade, seriedade, confiança, enquanto a *Philips* adquiriu o sentido de inovação no público-alvo (Kapferer, 2000).

Acima de tudo, a marca tem a função de gerar valor e criar vantagens competitivas. É por todas estas funções que desempenha que a marca representa uma mais-valia, acrescentando valor aos produtos, serviços ou organizações que representa – *brand equity*.

4.1.2. A identidade da marca

A marca tem, também ela, uma identidade.

“(...) a verdadeira pergunta não é «como é sentida a marca?», mas o que é esta marca, qual é o seu fundo, a sua unicidade? Não compete ao público dizer o que a marca deve ser: a marca deve ter a sua própria identidade.” (Kapferer, 2000: 29).

Kapferer (2000: 32) acredita que o conceito de identidade de marca surgiu para fazer frente aos problemas que foram surgindo com o aparecimento de uma nova realidade.

Hoje todas as marcas comunicam e “(...) comunicar não é uma técnica, actualmente é uma proeza (...)” (Kapferer, 2000: 32). Com tanta comunicação, ser-se ouvido deixou de ser fácil, ser-se notado deixou de ser fácil. Para além disso, vivemos na era do marketing de semelhança (Kapferer, 2000), onde a inovação por parte de uma marca cria a imitação por parte da concorrência, dando origem a uma multiplicidade de produtos que em quase nada se diferenciam. Como se isto não bastasse, “(...) as tecnologias exercem uma pressão à semelhança (...)” (Kapferer, 2000: 32) que torna as marcas quase todas iguais. As marcas tentam ainda apostar na diversificação, produzindo cada vez mais produtos e entrando em novos mercados. No entanto, não é fácil manter uma comunicação coerente, sem que ela rapidamente se torne confusa e dispersa.

É, por isso, fundamental a criação de uma identidade por parte das marcas: a identidade da marca, o carimbo da marca, o seu cartão de cidadão, a sua resposta à pergunta «quem sou eu?». Este novo conceito vai permitir diferenciar a marca, quer na sua comunicação, como nos seus produtos.

“Num plano de gestão, a identidade precede a imagem. Antes de ser representado no espírito do público, é preciso saber o que se pretende apresentar. Antes de ser recebido, é preciso saber emitir.” (Kapferer, 2000: 33).

Para o autor, a identidade da marca emite sinais que, para o público, se reflectem como imagem de marca. A imagem é apenas uma interpretação desses sinais.

A identidade da marca vem fortalecer as marcas, permitir-lhes que se diferenciem e que se comuniquem de acordo com aquilo que são, aquilo em que acreditam e o que valorizam. É a oportunidade para as marcas marcarem a diferença.

No entanto, para se tornarem e manterem fortes, as marcas têm de se manter fiéis à sua própria identidade. Têm de ser coerentes: “O conceito de identidade responde a uma tripla exigência: a permanência no tempo, a coerência dos sinais emitidos e o realismo.” (Kapferer, 2000: 37).

Caetano e Rasquilha (2004: 52) defendem que “uma empresa é como uma pessoa: veste-se, comunica, tem um estilo próprio. Em suma, possui uma identidade”. As marcas têm também elas um estilo e identidade própria.

Muitos autores estudaram a identidade da marca e existem, por isso, vários estudos e teorias à volta deste conceito. Kapferer (2000) introduziu um prisma que acredita ser a melhor forma de explicar a identidade da marca e Aaker (1996) acredita que a mesma pode ser dividida por identidade central e identidade extendida e defende a existência de quatro perspetivas da identidade da marca que, de alguma forma, ajudam a diferenciar a mesma.

Kapferer (2000) acredita que a identidade de marca se pode explicar através do prisma da identidade, um prisma com seis facetas.

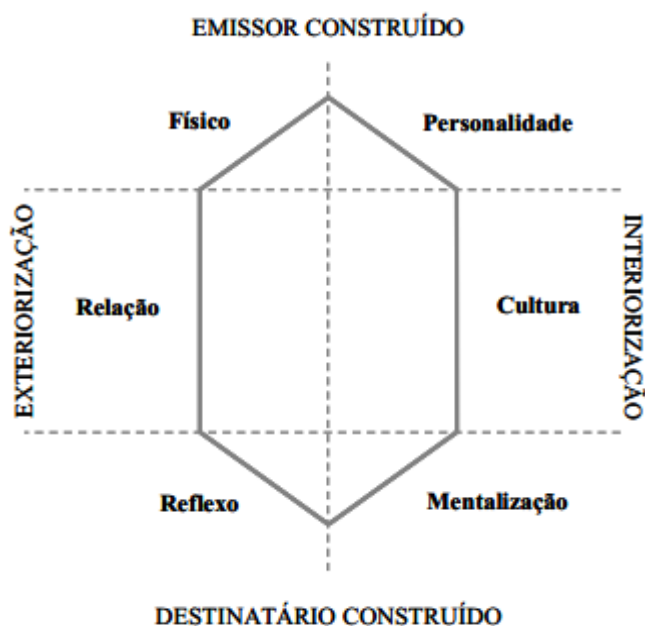


Figura 1: Prisma da Identidade, segundo Kapferer (2000: 38).

A primeira faceta revela que a marca tem, antes de mais nada, um caráter físico porque tem um conjunto de características objetivas e salientes que constroem a base da marca. A segunda faceta revela que a marca tem uma personalidade e esta faceta deixa-se ver através da forma como a marca comunica os seus produtos. Esta comunicação deixa transparecer que tipo de pessoa a marca seria e é, desta forma, que sabemos dizer que

esta ou aquela marca é mais ou menos conservadora. A terceira faceta do prisma revela que a marca é um universo cultural, porque todos os produtos de uma marca deixam transparecer os seus valores, as suas crenças e princípios. A quarta faceta revela que a marca é um clima de relação, dado que acabam por enquadrar e direcionar uma transação entre pessoas, muito visível sobretudo em marcas de serviços. A quinta faceta revela que a marca é um reflexo, uma vez que quando interrogados conseguimos identificar o utilizador tipo de determinada marca, o espelho exterior do alvo da marca. A sexta e última faceta do prisma da identidade revela que a marca é uma mentalização, é o nosso espelho interior. Quando consumimos determinadas marcas, mantemos efetivamente relações connosco próprios, sentimentos próprios.

Assim, a marca tem três facetas sociais (física, relação e reflexo) e três facetas de interiorização (personalidade, cultura e mentalização).

Kapferer acredita que este prisma de seis facetas deve funcionar como um todo e que a “(...) marca é um ser de discurso (...)” que, portanto, “ (...) só existe para se comunicar (...)” (Kapferer, 2000: 41).

Com o tempo e com a precisão das facetas do prisma da identidade, uma marca adquire o seu sentido específico, a sua autonomia e direção, a sua legitimidade.

Não existe uma marca ideal, cada marca cria o seu ideal, com as suas características e potencialidades: “Uma marca impõe a sua marca, é fiel aos seus valores e faz a sua respectiva promoção.” (Kapferer, 2000: 48). A identidade da marca é percecionada através de determinados elementos que são indissociáveis dessa marca. São esses elementos que vão conferir especificidade à marca. Kapferer (2000: 48) designa-os “fontes de identidade”: “As fontes de identidade da marca, as que fazem a sua especificidade e unicidade, constituem os melhores indícios para uma compreensão do que esta marca é.” (Kapferer, 2000: 48).

São várias as fontes de identidade da marca. Os seus produtos ou serviços, o seu nome, as suas personagens, os símbolos visuais e logotipo associados, as razões geográficas e históricas e a sua publicidade são fontes de identidade da marca (Kapferer, 2000).

Para começar, a marca revela a sua identidade nos produtos e/ou produtos que assina. Esses produtos e/ou serviços deixam transparecer os valores e princípios da marca. Na grande maioria dos casos, os produtos-base de todas as marcas são os mais representativos das suas crenças e valores (Kapferer, 2000).

Muitas vezes, o próprio nome da marca revela as suas intenções e motivações. A empresa pode criá-lo para passar efetivamente alguma mensagem ou mostrar as características da marca; ou o nome pode vir a ganhar força e poder sem qualquer intenção por parte da empresa.

Quando decidiram colocar o nome *Apple* (maçã) à sua marca, Steve Jobs e Steve Wozniak criaram uma revolução informática. Fugiram dos nomes comuns dados a marcas de produtos informáticos e, propositadamente, criaram a diferença e marcaram a mudança. O nome *Apple* conseguiu passar os valores e motivações dos criadores/fundadores da marca (Kapferer, 2000).

Assim, o nome da marca é uma das mais fortes fontes de identidade. A marca é um contrato, uma promessa. O nome da marca tem ou deve de, de alguma forma, estar de acordo com essa promessa, passar os valores da marca ou algumas das suas características.

Atualmente, muitas marcas optam por escolher uma personagem para as representar a médio ou longo-prazo (Kapferer, 2000). Estas personagens podem ser os seus criadores, caras conhecidas pelo público ou apenas símbolos da marca, mas em qualquer um dos casos, estas personagens passam a ser o retrato da marca e a refletir as suas características e personalidade. A Leopoldina ou a Popota são dois exemplos de personalidades ou mascotes que representam a mesma marca – Continente –, mas que estão associadas a causas diferentes. A Leopoldina está associada à Missão Sorriso e a Popota é a imagem de marca do Natal, estando presente em quase todas as campanhas natalícias do Continente. Na grande maioria das vezes, as personagens são a ponte entre a marca e público.

Os símbolos visuais e logotipos são também grandes fontes de identidade da marca. Cada marca cria e escolhe o seu logotipo e símbolos, tendo em conta a sua

personalidade, a sua cultura, os seus valores, a sua identidade (Kapferer, 2000). O objetivo não é que o público reconheça a *Mercedes* pelo seu emblema, mas que reconheça a *Mercedes* no emblema.

Sempre que se assiste a uma mudança de logotipo, assiste-se também a uma mudança na empresa ou na marca. A marca pode deixar de reconhecer os seus valores e personalidade no seu logotipo e querer mudar ou evoluir.

A identidade de várias marcas é indissociável às suas razões geográficas e históricas (Kapferer, 2000). A identidade da TAP está diretamente relacionada com o seu país de origem, Portugal. O mesmo acontece com a *Air France* ou a *Brussels Airlines*. No entanto, são também muitas as marcas que tudo fazem ou fizeram para se desligarem da sua identidade nacional, como a *Fly London*, marca portuguesa que ao optar por colocar *London* no seu nome, esconde deliberadamente a origem da marca, fazendo com que grande parte do público pense que a marca é realmente britânica.

Muitas marcas procuram também tirar vantagem e ganhar valores que estejam associados à sua fonte regional (Kapferer, 2000). A *Apple* apropriou-se dos valores californianos de inovação tecnológica e a *IBM* acolhe a força e a ordem da Costa Leste.

A história da marca cria efetivamente a sua identidade.

Por fim, é preciso não esquecer o papel importantíssimo que a publicidade adquire na criação da identidade da marca. É a publicidade que conta a história das marcas, é ela que marca o público com imagens e anúncios que ele nunca conseguirá esquecer e disassociar de determinada marca (Kapferer, 2000). Quem conseguirá alguma vez esquecer os anúncios da *Marlboro*? O poder das suas imagens? Foi a publicidade da *Marlboro* que criou a sua identidade: “A Brand Identity similarly provides direction, purpose and meaning for the brand.” (Aaker, 1996: 68).

É através daquilo que uma marca nos mostra que conseguimos visualizar a sua identidade. Identidade essa que, na maioria das vezes funciona como fator de diferenciação em relação aos concorrentes. Tudo o que uma empresa faz, todas as ações que empreende, vai definir a sua identidade. As instalações, a decoração, o vestuário e

até a forma como a empresa lida com as reclamações que chegam de um ou outro cliente são manifestações de identidade: “While a brand image is how a brand is perceived, a brand identity is aspirational – how the brand would like to be perceived.” (Aaker, 1996: prefácio).

Olhemos, por exemplo, para o caso da *Starbucks*. Os produtos da marca são familiares ao público em geral. A qualidade dos seus produtos e a forma como a marca personaliza o copo de cada consumidor com o seu próprio nome são uma das características mais conhecidas da marca: “Na Starbucks, sempre disse que não estamos num negócio de café a servir pessoas, antes estamos num negócio de pessoas a servir café” (Behar, 2009:33). Os seus espaços são outro fator de personalidade da marca. Se, por um lado, apresenta sofás e mesas visivelmente destinadas a momentos de lazer e convívio social, por outro, apresenta mesas longas e cadeiras para momentos de trabalho. Os seus funcionários encontram-se sempre impecavelmente vestidos com a farda habitual, estão sempre sorridentes e sem características que possam chamar a atenção do consumidor (unhas e cabelos pintados com cores berrantes; tatuagens e *piercings*). São sempre muito bem-educados e pessoas agradáveis à vista. A *Starbucks* possui ainda *Internet Wireless* gratuita para todos os clientes e interage nas redes sociais quase diariamente.

O nome da marca foi inspirado na personagem “Starbuck” do clássico de literatura americana *Moby Dick*, de Herman Melville e o seu logotipo foi evoluindo para ser hoje uma sereia verde, actual e com um aspeto bastante *clean*. A escolha do nome e do logotipo pareceram indicados para uma marca aventureira que começou com uma loja que importava os grãos de café mais finos do mundo para a população de *Seattle*.

Tudo isto, juntando ao apoio que a marca dá a instituições de caridade e a causas humanitárias, cria a identidade da marca. Se, tanto os clientes como os funcionários gostarem da identidade da marca, vão sentir-se orgulhosos em fazer parte dela: “The brand wasn’t in the shop. It was the shop. And the brand was also the staff in the shop.” (Olins, 2011: 67).

“Da mesma forma que algumas pessoas constroem a sua identidade com base na imagem, quer pela roupa que vestem, quer pela forma como se comportam em público ou pelo

sentimento que inspiram através da sua capacidade humana e intelectual, assim as empresas o fazem.” (Caetano e Rastilha, 2004: 54).

A identidade da marca deve ajudar a estabelecer uma relação entre o consumidor e a marca, gerando valores que podem ser funcionais e/ou emocionais.

Para Aaker (1996), a estrutura da identidade inclui uma identidade central e uma identidade estendida. A identidade central representa a essência de uma marca, contém as associações que lhe são dirigidas mais frequentemente e é normalmente mais resistente a situações de mudança (Aaker, 1996). A identidade estendida contém elementos que vão, de alguma forma, completar e reforçar a informação relativamente à marca (Aaker, 1996). Esta estrutura vai dar origem a uma proposta de valor da marca. Por exemplo, a identidade central do *McDonald's* inclui associações relativamente à qualidade da comida em qualquer parte do mundo, à rapidez e eficiência do serviço, ao público-alvo mais comum, ao preço, às ações promocionais; enquanto a identidade estendida completa esta informação com mais detalhes, como os produtos existentes no *McDonalds*, as sub-marcas, os fundadores da empresa; o logotipo, a personalidade da marca, etc (Aaker, 1996). A proposta de valor do *McDonalds* inclui, em termos de benefícios funcionais, os saborosos hamburguers, batatas fritas e bebidas e alguns extras, como os brindes e prémios; em termos de benefícios emocionais, o divertimento das crianças em festas de aniversário e na relação com as personagens da marca e o prazer dos adultos em disfrutarem de momentos de lazer e diversão em família (Aaker, 1996).

Segundo Aaker (1996), existem quatro perspetivas da identidade da marca, desenhadas para ajudar a definir, enriquecer e diferenciar a identidade da marca. O autor defende que a marca deve ser considerada como um produto; como uma organização; como uma pessoa e como um símbolo. Estas quatro perspetivas, embora não podendo ser aplicadas em todo o tipo de marcas, podem garantir o sucesso da construção da identidade de uma marca, uma vez que, se as coisas forem bem feitas, a marca ganhará credibilidade e uma proposta de valor (benefícios funcionais, emocionais e auto-expressivos/pessoais) que poderá, eventualmente, gerar lealdade por parte dos consumidores (Aaker, 1996).

Numa época marcada pelo consumismo e pela compra de produtos e serviços para satisfação de necessidades e para ostentação, quanto maior for o poder de distinção de uma empresa, mais os seus clientes são levados à construção de um conceito positivo no que se refere a ela e à sua conduta (Caetano e Rastilha, 2004). Este facto potencia a diferenciação da empresa relativamente à sua concorrência.

Desta forma, a identidade da marca é “(...) um instrumento fundamental da estratégia da empresa e da sua competitividade” (Caetano e Rastilha, 2004: 53) e é indicada para criar valor e aproximar a empresa dos seus consumidores, despertando simpatia, respeito, consideração e prestígio para as suas marcas, quando divulgada positivamente.

4.2. O valor da marca (*Brand equity*)

O conceito de valor da marca será, neste caso, tratado como o valor que a marca tem para o consumidor (as emoções que transmite) e não como o valor que a marca tem para a empresa que a detém.

Aaker (1996) considera que o valor de uma marca é um conjunto de características que acrescenta valor a um produto ou serviço de uma empresa e/ou aos clientes dessa empresa e Keller (1993) acredita que o valor de uma marca é definido pelo valor que uma marca e os seus componentes (nome, logotipo, símbolos) atribuem a um produto.

O valor real de uma marca forte é o seu poder de conquistar a preferência e a fidelidade do consumidor. Algumas marcas entregam benefícios únicos, distintivos e confiáveis que os tornam ícones e que as fazem vencer e permanecer no mercado durante anos, décadas. A *Coca-Cola*, a *Nike* ou a *Disney* são exemplos dessas marcas que obtêm sucesso por formarem uma profunda relação com os seus clientes: “O Brand Equity é o efeito diferenciador positivo que o conhecimento do nome da marca tem sobre a reação do cliente ao produto ou serviço.” (Kotler, 2007: 210).

No fundo, tudo se resume à emoção que a marca transmite e à relação que esta cria com a sociedade. Não é por acaso que vemos cada vez mais marcas associadas a grandes causas sociais e humanitárias. É desta forma que estas se mostram preocupadas com os problemas atuais e ganham a simpatia dos consumidores ou, em todo o caso, de potenciais consumidores.

“Brands come in all shapes and sizes, they may be specific or general, palpable or impalpable (...) but in most cases, it’s not just what they are, but also what they represents that make them powerful.” (Olins, 2011: 16).

As marcas representam consistência, poder, estatuto e algo que vai ajudar os consumidores a definirem-se a eles próprios. As marcas representam uma identidade e, com uma concorrência cada vez mais feroz, é importante que trabalhem e batalhem para gerar valor e vantagem competitiva no mercado – *brand equity*.

Como defende Kotler (2007), um grande valor de marca proporciona muitas vantagens competitivas a uma empresa, entre elas, o valor dos relacionamentos com o cliente criados pela marca, algumas defesas contra a feroz guerra de preços e uma maior facilidade no lançamento de extensões de marcas e linhas.

O valor da marca e os elementos que a compõem ou, por outras palavras, as suas fontes de valor, influenciam a percepção dos consumidores e, conseqüentemente, o seu comportamento de compra (Reynolds e Phillips, 2005).

Quando se questionam quais serão as fontes de valor de uma marca, as opiniões entre diferentes autores dividem-se e, se por um lado, Aaker acredita que as fontes de valor são a notoriedade, as associações à marca, a qualidade percebida e a lealdade à marca (Aaker, 1996: 8), por outro, Keller acredita que as principais fontes de valor da marca são apenas a notoriedade e a imagem da marca (Keller, 1993: 3).

O desenvolvimento destas fontes de valor da marca vão permitir um conjunto de vantagens que podem ir desde a criação de um suporte para outros traços de imagem até à redução dos investimentos em marketing (Brochand, 1999). Para os consumidores, estas vantagens facilitam a recolha e tratamento da informação; a confiança para o consumidor no ato de compra e a satisfação durante a utilização dos produtos e serviços. Para as empresas, estas vantagens possibilitam um aumento da eficácia dos investimentos publicitários; o aumento dos preços e, conseqüentemente, das margens; um maior poder de negociação com os distribuidores; vantagens concorrenciais; e o crescimento do valor patrimonial correspondente à valorização das próprias marcas. (Brochand, 1999).

4.2.1. A imagem da marca

Kapferer (2000) define a imagem de marca como um conceito de receção. A imagem de uma marca incide sobre a forma como determinados públicos imaginam e descodificam o conjunto de sinais que provêm dos produtos, dos serviços e das comunicações emitidas pela marca: “A imagem é uma descodificação, uma extracção de sentidos, uma interpretação dos sinais.” (Kapferer, 2000: 33). Este conceito de receção é precedido

pela identidade, um conceito de emissão que especifica o sentido e a concepção da própria marca.

Para Brochand (1999), a imagem da marca é o conjunto de representações mentais, pessoais e seletivas construídas pelos consumidores a partir de estímulos resultantes, essencialmente, das ações de comunicação das marcas. Enquanto representação mental, a imagem é gerada e desenvolvida por quatro tipos de fontes: atributos dos produtos; benefícios ou inconvenientes percebidos pelo consumidor; personalidade (física ou moral) da marca; e características dos clientes da marca (Brochand, 1999). Já Keller (1993) define a imagem de marca como o resultado das percepções que os consumidores têm da marca, consequência das associações que fazem relativamente à mesma (Keller, 1993:3). Para uma forte imagem de marca, é importante que essas associações sejam positivas, de alguma forma distintas, e tenham alguma importância e relevância para os consumidores.

A imagem de marca e da corporação, assim como as suas identidades desempenham, normalmente, um papel fundamental na descodificação da missão, da vocação e dos valores das instituições (Caetano e Rasquilha, 2004).

Segundo Caetano e Rasquilha (2004), existem alguns elementos que influenciam a imagem de uma marca, entre eles: elementos humanos, elementos físicos ou materiais, elementos psicossociológicos e a qualidade dos bens ou serviços. Os elementos humanos pressupõem o conjunto de pessoas que integram a empresa e os seus comportamentos com outros indivíduos no interior e exterior da empresa, assim como do trabalho de todos os elementos da empresa. Os elementos físicos ou materiais pressupõem as instalações onde funciona a empresa ou os serviços, assim como todos os equipamentos, as fardas, as decorações, entre outros. Os elementos psicossociológicos pressupõem todas as políticas adotadas pela empresa, como, por exemplo, as políticas de receção de pessoal, de formação e reciclagem dos funcionários, de promoção, as políticas salariais, sociais, entre outras. Por fim, a qualidade dos bens e serviços é o elemento que permite ao público, de uma forma mais direta, classificar a empresa e formar a sua opinião. A prestação de um bom serviço ou um produto de qualidade são fundamentais para a formação de uma imagem favorável da instituição ou marca (Caetano e Rasquilha, 2004).

Assim, a qualidade da marca é obviamente um fator fundamental para a imagem que o consumidor tem da mesma. Toda a informação a que os consumidores estão expostos relativamente à marca é também um fator de extrema importância, assim como o habitual passa-a-palavra, conhecido por ter o poder de ajudar ou prejudicar uma marca, consoante a sua natureza.

A forte imagem de uma marca ajuda os consumidores a tratar a informação sobre os produtos; diferencia e posiciona a marca; oferece razões de compra; cria sentimentos positivos para com a marca e facilita as extensões de marca (Brochand, 1999).

A imagem de uma marca está em constante mudança. Os consumidores mudam, as suas necessidades alteram-se e todas as informações dos media, todas as associações à marca, todo o passa-a-palavra pode alterar a imagem de uma marca.

Greg Fisher³, na sua apresentação “Brand You”, explica que as marcas significam muito mais para os consumidores que os produtos em si. Um simples par de calças com um valor de produção baixíssimo podem custar 10 vezes mais por terem o nome da marca. Não é por acaso que, por vezes, vemos peças de vestuário muito parecidas que, por serem comercializadas por diferentes marcas, têm preços totalmente diferentes. Os consumidores adquirem o produto, mas pagam pela marca, porque é a marca que transmite emoções, cria paixão e confiança e tem sempre um significado para os seus consumidores: “The brand’s image projected and sustained the product.” (Olins, 2011: 14).

Desta forma, as empresas preocupam-se cada vez mais com a sua imagem e com o que podem transmitir através da mesma, uma vez que é a partir de uma boa criação de identidade de marca que se desenvolve um bom processo de comunicação e, conseqüentemente, uma boa imagem de marca. Como resultado, o público-alvo sente-se satisfeito, uma vez que as expectativas são superadas (Caetano e Rasquilha, 2004).

³ Empresário, autor e professor universitário na universidade de Washington, o autor dedica-se frequentemente à importância e ao poder das marcas, indicando nesta apresentação específica, o valor de marcas como a *Levis* ou a *Coca-Cola*.

A imagem de marca desejada por uma empresa deve igualmente coincidir com a imagem interna percebida pelos seus colaboradores e gestores com a imagem externa percebida pelos outros públicos (Caetano e Rasquilha, 2004).

4.2.2. As associações à marca

As associações à marca baseiam-se em associações da marca relativamente à sua personalidade ou aos atributos dos seus produtos que proporcionam confiança e credibilidade e ajudam, por isso, a estabelecer a confiança dos consumidores (Ioannou, 2012: 347). As associações contribuem para a construção da imagem e da reputação da marca, positiva ou negativa.

Para Keller (1993), as associações à marca são um conjunto de informações que refletem o significado de determinada marca para os consumidores e que estão presentes na sua memória. O autor defende que existem três tipos de associações à marca: os atributos, os benefícios e as atitudes. Os atributos são as características que marcam o produto ou serviço: “(...) what a consumer thinks the product or service is or has and what is involved with its purchase or consumption (...)” (Keller, 1993: 4). Estes atributos podem estar relacionados com o desempenho do produto ou serviço ou apenas com o seu consumo (informação de preço ou de embalagem, etc). Os benefícios são o conjunto de valores pessoais retirados dos atributos do produto ou serviço: “(...) what consumers think the product or service can do for them (...)” (Keller, 1993: 4). Keller (1993) distingue três tipos de benefícios: funcionais, experimentais e simbólicos. Os benefícios funcionais são normalmente as maiores vantagens de adquirir o produto ou serviço e estão relacionados com os atributos que correspondem à *performance* dos mesmos. Os benefícios experimentais têm que ver com aquilo que se sente ao utilizar o produto ou serviço e estão igualmente relacionados com os atributos que correspondem ao seu desempenho. Os benefícios simbólicos são aqueles que dizem respeito à aceitação social, à necessidade de estatuto ou ao prestígio associado e estão normalmente relacionados com os atributos que correspondem apenas ao consumo do produto ou serviço. Por fim, as atitudes são uma forma de avaliação da marca por parte dos consumidores: “(...) they often form the basis for consumer behavior (...)” (Keller, 1993: 4). As atitudes podem estar de acordo com os atributos relacionados com a *performance* do produto ou serviço e com os benefícios funcionais e experimentais ou

podem, por outro lado, estar de acordo com os atributos relacionados apenas com a compra e consumo do produto e serviço, assim como com os benefícios simbólicos.

O sucesso de uma marca depende da criação de associações favoráveis à mesma.

“The success of a marketing program is reflected in the creation of favorable brand associations – that is, consumers believe the brand has attributes and benefits that satisfy their needs and wants such that a positive overall brand attitude is formed.” (Keller, 1993: 5).

Nem todas as associações relativamente à marca são relevantes para a tomada de decisão de compra. Muitas associações podem ser relevantes numa situação e não noutra: “(...) speed and efficiency of service may be very important when a consumer is under time pressure but may have little impact when a consumer is less hurried.” (Keller, 1993: 5).

A imagem de marca é então formada por um conjunto de associações que devem partilhar significados. Quando as associações são pouco coerentes, a imagem de marca fica confusa e as associações podem ser facilmente alteradas pelos concorrentes, criando grandes problemas aos responsáveis de marketing.

Ainda que as associações relativamente a uma marca sejam positivas, é preciso não esquecer que uma má experiência com um produto ou serviço pode alterar todas as associações existentes e, desta forma, as empresas e as marcas devem trabalhar todos os dias para oferecer produtos de qualidade e um serviço de excelência.

Todas as experiências ficam registadas na memória dos consumidores e, em determinado momento, são tidas em conta no processo de tomada de decisão.

É importantíssimo ter em conta que as associações são essencialmente formadas por experiências anteriores, mas que estas não estão necessariamente relacionadas com a aquisição de um produto. Neste processo, todos os fatores importam e os produtos são apenas uma pequena parte do que uma marca pode efetivamente oferecer. O serviço é muito importante, assim como o espaço que uma marca ocupa e a apresentação das

peças que nele trabalham. No fundo, toda a identidade da marca vai ser determinante no processo de criação de associações relativamente à marca, ou seja, a forma como a marca quer ser percebida na mente dos consumidores é uma questão fundamental.

Todas as experiências levam à criação de significados para os consumidores e, portanto, o significado de um produto está sempre associado à sua marca. Há sempre uma resposta afetiva, positiva ou negativa. Um guia turístico da *Lonely Planet* é diferente de qualquer outro guia turístico. Depois de várias experiências positivas, a *Lonely Planet* é, para nós, sinal de qualidade e rigor de informação.

É exatamente por este motivo que se fazem os testes cegos. Se as pessoas souberem qual a marca de determinado produto, a resposta nunca será a mesma: “(...) associations, which are the heart and soul of a brand (...)” (Aaker, 1996: 68).

O valor da imagem da marca e das associações à marca será mais elevada consoante o nível de familiaridade com a marca por parte dos *stakeholders* (Seruya, 2009).

4.2.3. A notoriedade da marca

A notoriedade representa a força de uma marca na mente do consumidor, a sua habilidade de se lembrar dela em momentos oportunos e de a identificar nos pontos de venda: “It is related to the strength of the brand node or trace in memory, as reflected by consumers’ ability to identify the brand under different conditions.” (Keller, 1993: 3).

A notoriedade pode ser medida pela familiaridade que proporciona. O consumidor irá certamente optar por uma marca que conhece ou já ouviu algures em detrimento das marcas concorrentes.

Keller (1993) defende que a notoriedade da marca desempenha um papel fundamental na tomada de decisão de compra dos consumidores. Para este autor, se os consumidores se lembrarem de determinada marca quando pensam numa categoria de produtos, a probabilidade de essa marca ser uma escolha válida aumenta substancialmente. Para além disto, os consumidores optam por marcas que conhecem ou lhes são mais familiares e mesmo quando há um baixo envolvimento na compra, por falta de

motivação ou falta de conhecimento em determinada categoria de produtos, os consumidores tendem a basear a sua escolha na notoriedade das marcas.

Kapferer (2008) lembra que a notoriedade, quando existe, está relacionada com aspectos como a qualidade, a confiança, a proximidade com os consumidores, uma boa relação qualidade/preço, acessibilidade e tradição. No entanto, a notoriedade não significa inovação, classe superior, estilo ou sedução e para que estes aspectos sejam factores de diferenciação da marca, esta terá de os ganhar com mérito próprio.

Good quality/price ratio	0.52
Trust	0.46
Reliable	0.44
Quality	0.43
Traditional	0.43
Best	0.40
Down to earth	0.37
Client oriented	0.37
Friendly	0.35
Accessible	0.32
Distinct	0.31
A leader	0.29
Popular	0.29
Fun	0.29
Original	0.27
Energetic	0.25
Friendly	0.25
Performing	0.22
Seductive	0.08
Innovative	0.02

Figura 2: Relação entre a notoriedade e a imagem de marca (Kapferer, 2008: 21).

Kapferer (2000) e Brochand (1999) distinguem três tipos de notoriedade: a notoriedade «*top of mind*» que avalia se determinada marca é a primeira a ser lembrada quando os consumidores são questionados sobre as marcas de uma categoria de produtos específica; a notoriedade espontânea que avalia o grau de associações espontâneas com a categoria de produtos; e a notoriedade assistida que consiste em perguntar aos consumidores se já ouviram falar de algumas marcas, mesmo que só de nome.

Kapferer (2000) defende que os três tipos de notoriedade têm o mesmo grau de importância e que ganham mais significado em função das características do processo de decisão dos compradores e do seu grau de envolvimento.

Já Elliot e Percy (*apud* Brito, 2010: 52) distinguem apenas a notoriedade espontânea e a notoriedade assistida. Para estes autores, a notoriedade espontânea é a capacidade dos consumidores se lembrarem de uma marca quando pensam em determinada categoria de produtos e é importante quando há a necessidade de um produto específico e a marca é lembrada. A notoriedade assistida é a capacidade do consumidor saber identificar uma marca quando lhe é mostrado um conjunto de marcas e é importante no ponto de venda, quando o consumidor tem de escolher a marca que vai adquirir.

Kapferer (2000) refere ainda que, normalmente, no início do ciclo de vida de uma categoria de produtos, a marca que entra primeiro no mercado beneficia da vantagem de pioneiro.

“(...) a maior parte das marcas que dominam um mercado na sua criação, dominam-no ainda várias décadas depois, mesmo nas marcas onde a vantagem concorrencial não assenta em conhecimentos tecnológicos, na curva de experiência ou num ganho de produtividade.”
(Kapferer, 2000: 72).

Quando nasce um novo mercado, os consumidores ainda não têm um sistema de preferências ou de escolhas e a primeira marca a conseguir alcançar alguma notoriedade torna-se a sua referência, definindo a marca ideal; os atributos e os valores necessários à satisfação dos consumidores. Na maior parte dos casos, as marcas que entram posteriormente no mercado estão, de certa forma, em desvantagem. A *Coca-Cola* é o exemplo de uma marca que deu início a um novo mercado e que beneficiou da vantagem do pioneiro, estando presente como uma marca líder até aos dias de hoje. No entanto, quando falamos em produtos tecnológicos que implicam custos de adoção é, por vezes, mais vantajoso ser seguidor do que pioneiro, uma vez que o seguidor aprende com as experiências exploratórias dos pioneiros. A *Amazon*, por exemplo, foi pioneira no mercado dos leitores digitais ao lançar um dispositivo móvel com acesso à Internet, o *Kindle*. Foi uma experiência positiva para a *Amazon* mas, pouco tempo depois, a *Apple* ganhou rapidamente a liderança do mercado com o seu iPad, com um interface diferente e com muitas mais funções. O *iPad* resulta, em certa medida, de aprendizagens feitas a partir da forma como os consumidores reagiram ao *Kindle*.

Sem notoriedade, dificilmente se criará uma imagem de marca e, conseqüentemente, dificilmente haverá alguma lealdade por parte dos consumidores: “Uma marca sem notoriedade não passa de uma austeridade sobre um produto, vazia de sentido, muda.” (Kapferer, 2000: 70).

Para manter ou, em todo o caso, aumentar a notoriedade de uma marca é importante que as marcas não baixem os braços quando uma marca já tem alguma notoriedade na mente dos consumidores. É importante que haja um contínuo esforço e trabalho no sentido de manter os consumidores atraídos e interessados na marca.

“(…) the firms have become skilled at operating outside the normal media channels – by using event promotions, sponsorships, publicity, sampling, and other attention-getting approaches – will be the most successful in building brand awareness.” (Aaker, 1996: 16).

É também importante que as marcas não comuniquem ou prometam aquilo que não são capazes de cumprir, apenas para adquirir uma forte notoriedade espontânea. É preferível demorar mais tempo a conquistar alguma notoriedade do que correr o risco de pôr a marca em causa devido a notoriedade negativa. A cadeia de restaurantes *Jacques Borel*, nem melhor nem pior que os seus concorrentes, foi a primeira a comunicar amplamente para adquirir uma forte notoriedade espontânea. No entanto, como esta cadeia deixava os consumidores e os críticos muito insatisfeitos, a *Jacques Borel* passou a ser um estereótipo de «comer mal» e, conseqüentemente, a marca a evitar, a marca rejeitada (Kapferer, 2000: 72).

4.2.4. A qualidade percebida

A qualidade percebida é uma associação à marca que traz inúmeras vantagens às marcas e às respectivas empresas: “Perceived quality is a key strategic variable for many firms (...)” (Aaker, 1996: 18).

Para muitas empresas, a qualidade encontra-se no leque dos principais valores, chegando mesmo a ser considerada a sua principal vantagem competitiva.

A qualidade percebida é também a medida do mérito (*goodness*) de uma marca, uma vez que está no centro de tudo o que os consumidores compram. Mesmo que a vantagem competitiva de uma marca seja composta por determinados benefícios funcionais, se a qualidade percebida aumentar, esses benefícios também aumentarão aos olhos dos consumidores (Aaker, 1996:18).

Para além disto, vários estudos apontam para a qualidade percebida como um fator que aumenta a *performance* financeira de uma empresa por facilitar o retorno dos investimentos (ROI). Isto porque, segundo um estudo efectuado a 77 empresas durante cinco anos na Universidade de Michigan (Aaker, 1996), a qualidade percebida é a característica que mais conduz à satisfação dos consumidores, o que, por sua vez, facilita o retorno dos investimentos: “Perceived quality contributes to profitability in part by enhancing prices and market share.” (Aaker, 1996: 17). Kotler (2007) está de acordo com esta teoria, defendendo que as empresas definem qualidade em termos de criação de valor e satisfação para o cliente.

Para se criarem percepções de qualidade, é necessário que a marca tenha efetivamente alguma qualidade. Para além disto, é necessário que primeiro se entenda o que os consumidores entendem como qualidade para que se criem produtos e serviços que eles considerem de qualidade: “Creating a quality product or service, however, is only a partial victory, perceptions must be created as well.” (Aaker, 1996: 20).

A qualidade percebida, quando existe, oferece inúmeras vantagens: oferece razões para comprar a marca; diferencia e posiciona a marca; permite praticar preços mais elevados; e motiva a distribuição (Brochand, 1999).

4.2.5. A lealdade à marca

A lealdade é considerada por Aaker uma fonte de valor de marca, porque, tal como o autor defende: “(...) o valor da marca para a empresa é largamente conduzido pela lealdade dos seus consumidores (...)” (Aaker, 1996: 21).

As empresas devem estimar os seus consumidores e pensar que o custo de marketing para atrair novos consumidores é significativamente mais elevado que o custo de

marketing para manter os atuais consumidores: “(...) a brand without a loyal customer base usually is vulnerable or has value only in its potential to create loyal customers.” (Aaker, 1996: 21).

Relativamente à lealdade, muitos são os pressupostos e teorias que explicam esta variável. Se Keller (*apud* Brito, 2010) defende a existência de quatro categorias de envolvimento marca-cliente, para Aaker (1996) o mercado está segmentado em cinco grupos diferentes. Fournier (1998) vai ainda mais longe e sugere quinze tipos de relacionamento marca-cliente.

Keller (*apud* Brito, 2010: 54) acredita que existem quatro categorias de envolvimento marca-cliente: a lealdade comportamental; a atitude de ligação ou lealdade atitudinal; o sentimento de comunidade e o envolvimento ativo. A lealdade comportamental acontece quando um cliente compra repetidamente um produto ou serviço da mesma marca, o que pode ser resultado da falta de alternativas viáveis, sendo por isso considerada uma relação de baixo envolvimento. A lealdade atitudinal acontece quando um cliente compra repetidamente um produto ou serviço da mesma marca e tem uma atitude positiva relativamente a essa marca. Neste caso, a marca será certamente uma opção de compra em qualquer categoria de produtos. O sentimento de comunidade reflete a existência de conjuntos de consumidores com estilos de vida e comportamentos de compra específicos e diferenciados. O envolvimento ativo acontece quando os consumidores estão dispostos a gastar o seu dinheiro, tempo e recursos na marca.

Para Aaker (1996), o mercado está segmentado em cinco grupos diferentes: os não consumidores (compram marcas concorrentes ou não compram os produtos de todo); os sensíveis ao preço; os leais-passivos (compram a marca por hábito); os indecisos - “*fence sitters*” - (estão indecisos entre duas ou três marcas) e os comprometidos (leais).

Para aumentar a lealdade da marca segundo esta teoria, o objetivo é aumentar o número de consumidores não sensíveis ao preço; fortalecer os laços com os indecisos e com os comprometidos; e aumentar o número de consumidores que pagaria mais para usar a marca/serviço.

Neste processo, é preciso nunca esquecer os consumidores leais-passivos e os comprometidos que, apesar de, de alguma forma, comprarem a marca, não são uma garantia de lealdade. Para aumentar a lealdade dos consumidores leais-passivos e evitar que optem por outra marca, é necessário evitar todo o tipo de falhas no processo de distribuição e gestão de *stock* e criar produtos segundo as suas preferências, quer em termos de tamanhos, cores ou sabores. Os consumidores comprometidos já são leais à marca, mas merecem ser tratados como tal. O objetivo é sempre torná-los ainda mais leais.

Esta teoria defende que para aumentar a lealdade de todos os consumidores, sejam eles indecisos ou comprometidos, é necessário fortalecer as suas relações com a marca. A notoriedade, uma boa imagem de marca e uma identidade da marca bem definida são um grande passo, mas já se pode fazer mais. Atualmente, são cada vez mais as marcas que optam por criar programas de construção de lealdade, quer para compradores frequentes, quer para potenciais consumidores. O cartão Continente está acessível a todos e torna os consumidores leais, através de descontos personalizados em função das compras de cada cliente e da necessidade de retorno para usufruir do dinheiro retido no cartão. O cartão da Fnac, disponível a todos os consumidores, com frequentes descontos de 10% atrai os consumidores. O novo cartão de crédito do Santander, desenhado especificamente para clientes especiais, estimula os consumidores a optarem por esse método de pagamento, em troca de milhas para futuras viagens. O clube Nespresso, acessível unicamente a quem possua uma máquina Nespresso, oferece promoções especiais e todas as novidades relativamente a novas cápsulas *Grand Cru*. Todas estas ações são, efectivamente, formas de fortalecer a relação entre a marca e o cliente e, portanto, tentativas de conseguir alguma lealdade por parte dos consumidores ou de fortalecer a lealdade já existente.

Fournier (1998) defende a existência de 15 tipos de relacionamento marca-cliente que vão desde os casamentos arranjados às amizades casuais, passando por melhores amizades e relações secretas. A ideia central desta autora é que os consumidores se envolvem mais com as marcas cujo a imagem acrescenta valor e significado às suas vidas e não apenas por gostarem delas ou pelos seus benefícios funcionais. Alguns desses significados podem ser de cariz funcional, mas outros podem ser emocionais.

A relação marca-cliente é dinâmica e pode alterar-se a qualquer momento. Fatores ligados ao cliente, à marca ou ao ambiente podem alterá-la: “A evolução etária ou alterações no nível de rendimento e estilo de vida podem fazer com que um cliente que tinha um determinado relacionamento com uma marca o modifique.” (Brito, 2010: 55).

A lealdade dos consumidores relativamente a uma determinada marca traduz-se em inúmeras vantagens para a mesma: reduz os investimentos de marketing; dá poder aos produtores de negociação com os distribuidores; atrai novos clientes; e dá tempo para responder aos ataques da concorrência (Brochand, 1999).

4.2.6. A reputação da marca

É fundamental tentar perceber o que se entende por reputação de marca.

Kapferer (2008) e Dowling (2009) deram um grande contributo para o estudo da reputação.

Se antigamente as empresas eram muito sensíveis à imagem das suas marcas ou à própria imagem corporativa, atualmente estão cada vez mais preocupadas com a sua reputação. Isto porque, segundo Kapferer (2008), a reputação tem mais profundidade e envolve diretamente os consumidores: “Reputation has more depth, is more involving: it is a judgement from the market which needs to be preserved.” (Kapferer, 2008: 27).

A reputação trata a empresa como um todo e embora tenha diferentes *stakeholders* que reagem a situações específicas (como funcionário, cliente, investidor ou fornecedor), todos eles são sensíveis à capacidade global da empresa para atender às expectativas de todos os *stakeholders*⁴.

Dowling (2009) considera que são muitas as razões operacionais, estratégicas e financeiras para que se aposte na construção de uma melhor reputação corporativa⁵. Segundo este autor, entre muitas outras vantagens, uma boa reputação corporativa

⁴ *Stakeholders* será o termo utilizado para me referir às partes interessadas. Apesar de haver uma tradução para português, a palavra *stakeholders* parece-me mais correcta.

⁵ Dowling (2009) refere-se especificamente à reputação corporativa, mas podemos aplicar o mesmo raciocínio à reputação de qualquer tipo de marca.

adiciona valor psicológico aos produtos e serviços; ajuda os consumidores a escolher entre produtos e serviços que considerem funcionalmente similares; aumenta a satisfação dos funcionários de uma organização; aumenta o efeito da publicidade e da força de vendas; apoia a introdução de novos produtos; possibilita uma segunda oportunidade em caso de crise e, em termos financeiros, ajuda uma empresa a obter e manter lucros superiores.

O conceito de reputação corporativa pode ser considerado como o resultado de dois outros conceitos, o de identidade corporativa e o de imagem corporativa. Como a figura seguinte mostra, a identidade corporativa ajuda os consumidores a reconhecerem a empresa; a imagem corporativa é o conjunto de crenças que os consumidores têm acerca da empresa e a reputação corporativa é uma construção baseada em valores. Esta reputação vai permitir que os consumidores confiem na empresa e nas marcas que esta detém: “Corporate reputation: the attributed values (such as authenticity, honesty, responsibility, and integrity) evoked from the person’s corporate image.” (Dowling, 2009: 19).

Quando se fala em reputação de uma marca fala-se normalmente naquilo que as pessoas pensam dessa marca, no modo como falam dela, nos valores que lhe atribuem e na forma como a avaliam. Esta avaliação é muitas vezes efetuada tendo em conta a forma como a marca comunica ao longo do tempo, a confiança que esta transmite e as experiências anteriores dos consumidores.

Contudo, a reputação corporativa é essencial para uma empresa manter e ganhar consumidores, sendo que é um trunfo perfeito para um cliente comprar um produto ou serviço que não conhece pela primeira vez. Uma boa reputação reduz o risco de compra: “A good reputation reduces the perceived risk of buying a company’s products and services, because the reputation is posted as a performance bond by the company.” (Dowling, 2009: 23).

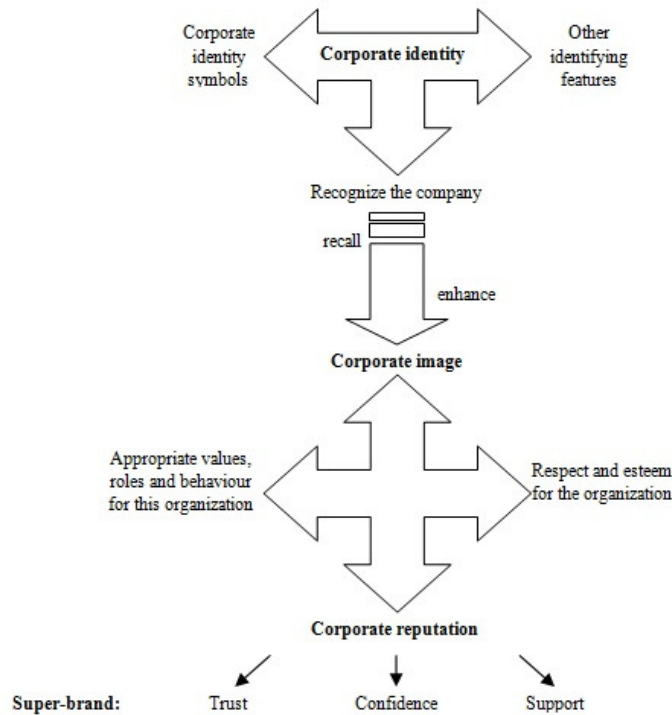


Figura 3. Identidade, imagem e reputação corporativa, segundo Dowling (2009: 20).

Sendo a reputação baseada na imagem que os consumidores têm da marca ou da empresa, o autor considera que uma organização não tem apenas uma reputação, mas várias. Estas reputações dependem da avaliação que vários consumidores e indivíduos fazem da organização: “(...) an organization does not have a single image or reputation – it has many of them. In fact, each person will form a (slightly) different evaluation of an organization”. (Dowling, 2009: 29).

Para resolver este problema, uma das medidas fundamentais a ser tomada pelas empresas é a construção de uma melhor e mais firme imagem corporativa, a imagem que a empresa deseja que os consumidores tenham dela. Para isto, é preciso que a empresa estude o que os consumidores pensam dela e o que a empresa quer que os consumidores pensem efetivamente dela: “Offer better value and your image and reputation will improve (because good value is a widely held personal value)”. (Dowling, 2009: 57).

Dowling considera que a visão e a missão são a “*alma da reputação corporativa*” e que ambas orientam a empresa. (Dowling, 2009: 67).

A visão é um conjunto de convicções ou crenças que vão direcionar o percurso da empresa no futuro. Para o autor a visão deve ser curta, clara, abstrata, desafiadora, estável, desejável, orientada para o futuro e expressada de uma forma criativa: “In every organization people have a vision, that is, an ideal that represents or reflects the shared values to which the organization should aspire.” (Dowling, 2009: 69).

A missão é mais complexa e explica o que a empresa pretende fazer, o que pretende alcançar, num determinado período de tempo. É o propósito da empresa e o que orienta tudo e todos dentro dela. Para o autor, a missão deve ter em conta vários fatores: deve apresentar a empresa, descrever as suas áreas de negócio, as suas competências e capacidades e os seus objetivos para o futuro. Para além disso, a missão deve também referir o sistema de valores dos seus funcionários, o desenvolvimento e formação dos mesmos, as práticas de trabalho e, por fim, o compromisso com os *stakeholders*.

A visão e a missão de uma empresa devem ser construídas com base num acordo global entre todos os funcionários e gestores de uma empresa. É importante que haja um entendimento para que o compromisso de caminhar de acordo com a visão e a missão da empresa seja aceite por todos. Estando a visão e a missão aos olhos de todos, quer no *site* oficial da empresa ou a ser efetivamente comunicado pela mesma, é importante que haja uma conformidade entre aquilo que foi escrito e aquilo que a empresa está efetivamente a fazer para estar de acordo com a sua visão e missão.

Como o autor refere, muitas vezes, a visão e a missão são as bases para a criação da imagem e reputação de uma empresa.

“For many organizations, these statements provide the only concise public statement of the organization’s position. (...) a vision statement can play an important role in the reputation formation process.” (Dowling, 2009:84).

Para além da visão e da missão, as estratégias de negócio que uma empresa aplica para se apresentar como consistente aos seus *stakeholders* é também um fator essencial para a criação de uma imagem e reputação de valor. No entanto, seria impossível aplicar boas estratégias de negócio sem uma boa cultura organizacional. A forma como a

empresa é gerida, a forma como os planos são feitos, a forma como os conflitos são resolvidos ou a forma como os funcionários são tratados são fatores que vão determinar o valor da cultura organizacional e, conseqüentemente, a formação de uma boa ou má imagem ou reputação corporativa: “An organization with a healthy inside is one that is more likely to project a good image to outside stakeholders.” (Dowling, 2009: 121).

A comunicação de uma empresa desempenha um papel fundamental na formação da imagem corporativa. É a melhor forma de posicionar a imagem ideal da empresa, a melhor forma de comunicar os seus pontos fortes e a melhor forma de mostrar aos *stakeholders* que o que estão a fazer revela os seus valores. É preciso não esquecer que a união da imagem corporativa a esses valores ajuda a formar uma boa reputação.

Assim, Dowling considera que o papel da reputação corporativa é ajudar os *stakeholders* a escolher a empresa (comprando os seus produtos e serviços), a recomendá-la a outras pessoas, a confiar nela para fazer coisas em seu nome ou em nome da comunidade e a reduzir o risco percebido de todas estas actividades (Dowling, 2009: 214).

Se Dowling (2009) considera que a missão, a visão, as estratégias de negócio, a cultura organizacional e a comunicação são pilares essenciais para a construção de uma forte reputação, Kapferer (2008) acredita que a mesma se baseia em seis fatores fundamentais: o apelo emocional, que se traduz em confiança, admiração e respeito; a qualidade e inovação dos seus produtos; a visão e a liderança; a qualidade do local de trabalho avaliada pela qualidade dos funcionários e pela qualidade do espaço; a performance financeira e a responsabilidade social.

A história da marca *BIC* é um bom exemplo das vantagens de uma boa reputação. Começou por lançar as esferográficas que todos conhecemos e, com a notoriedade e a reputação que assim obteve, 24 anos mais tarde decidiu começar a introduzir novos produtos. Todos foram bem aceites no mercado, graças, em larga medida, à confiança que os consumidores já depositavam na marca.

No entanto, as empresas arriscam a sua reputação todos os dias. Todas as reputações podem mudar radicalmente quando a empresa é confrontada com momentos de crise.

Estas crises podem ser provocadas pelos mais variados motivos, como problemas no serviço que determinada empresa presta aos seus clientes ou até a venda de produtos com defeito. Nenhuma empresa está livre de sofrer momentos de crise e de ver a sua reputação passar de bestial a besta num segundo. Neste sentido, é importante que as empresas não pensem que nunca serão confrontadas com uma crise e tenham algum plano de reação estratégica para agir em caso de crise, assim como é fundamental que os líderes e gestores trabalhem a reputação diária e permanentemente. Nenhuma organização é imune a crises.

5. Estratégias de Gestão de Marca

“Branding strategy should not be seen as a formal design problem but rather a matter of deciding on the value flows to be created between the different parts and products of a company.” (Kapferer, 2008: 354).

Quando falamos em estratégias de gestão de marca, é fundamental falar em extensão de marca. A extensão de marca é uma prática crescente e necessária que permite que as marcas se mantenham activas, actuais e demonstrem uma constante preocupação em responder à evolução significativa dos gostos e expectativas dos consumidores. É a estratégia que permite entrar em novos mercados e atingir novos segmentos sob o nome de uma marca já existente (Kapferer, 2008) e que possibilita que um novo produto ganhe um reconhecimento imediato e uma aceitação mais rápida (Kotler, 2007). O objetivo é que as marcas evoluam em conformidade com a evolução dos consumidores, do mercado e da sociedade, que não estagnem, que não se deixem ultrapassar, que não caiam no esquecimento.

Desenvolver e lançar novos produtos sob o nome de uma forte marca já existente permite também alguma contenção a nível de custos (Aaker, 1996). A publicidade continua a ser o meio mais eficaz para atingir potenciais consumidores e, por vezes, é necessário “(...) falar pelo menos tão alto como os concorrentes” (Kapferer, 2000: 86). Os elevados custos de publicidade tornam impossível investir publicitariamente em demasiadas marcas.

“O que se teria lançado antes sob um nome próprio, criando uma nova marca, será a partir de agora feito sob a égide de uma marca já existente, com vocação para ser uma marca estratégica da empresa.” (Kapferer, 2000:86).

No entanto, Kotler (2007) e Aaker (1996) lembram que a extensão de marca envolve também alguns riscos e deve, portanto, ser bem ponderada e estudada cuidadosamente. Se uma extensão de marca falha, pode danificar a imagem da marca principal e alterar o comportamento do consumidor relativamente à marca e a todos os seus produtos. Não há estratégias sem riscos.

Para lidar com todos os novos desafios da gestão de uma marca foi, segundo Aaker (2000), criada uma nova disciplina: a arquitetura da marca.

A arquitetura da marca é uma estratégia, uma opção bem fundamentada, uma fonte de vantagem competitiva. É um compromisso assumido por uma empresa que pode durar vários anos, mas que não tem de ser permanente: as empresas raramente param de alterar as suas arquiteturas de marcas (Kapferer: 2008). A *Unilever* em 2005 começou a apresentar o seu “U” característico nas embalagens de todos os seus produtos, mas até aí a marca mantinha-se o mais discreta possível, às vezes até escondida dos consumidores. Esta alteração de comportamento mostrou claramente uma mudança na estratégia e arquitetura de marca da *Unilever*.

A arquitetura da marca é uma estrutura que organiza o portefólio de uma marca, especificando a natureza da relação entre as marcas e as suas diferentes funções (Aaker, 2000). Quando esta estrutura é coerente e bem escolhida pode causar um grande impacto e muita clareza e conduzir a sinergias muito positivas, evitando fraqueza de mercado, confusão e desperdício de oportunidades, situações frequentes em estruturas fracas e incoerentes (Aaker, 2008). Como qualquer estratégia, a arquitetura de marca pode, portanto, ser ideal ou, por outro lado, conduzir a perdas de eficiência (Kapferer, 2008).

Relativamente aos autores que mais estudam e propõem arquiteturas de marcas, destacam-se três: Aaker, Olins e Kapferer. Estes autores apresentam teorias e estruturas diferentes, embora se perceba que, de alguma forma, embora os nomes das estruturas propostas possam ser diferentes, as estruturas em si são muito semelhantes.

Se Olins (2011) defende que uma organização pode ter três estruturas diferentes, tendo de optar por uma estrutura corporativa, uma estrutura *endorsed* ou uma estrutura *branded*, Aaker (2000), considerando o seu espectro de relacionamento entre marcas, acredita na existência de quatro possíveis estruturas: *house of brands*⁶, marcas endossadas, sub-marcas ou *branded house*⁷, de onde surgem ainda nove sub-categorias ou estratégias. Já Kapferer (2008) defende a existência de seis arquiteturas de marcas: as

⁶ Pode ser traduzido como “Casa de marcas”, mas optei por trabalhar com o conceito original.

⁷ Pode ser traduzido como “Casa com marcas”, mas optei por trabalhar com o conceito original.

marcas-produtos (que incluem as marcas-linha e as marcas-gama), a marca- *umbrella*⁸, a marca endossadora, a marca produtor, a marca mestre e a marca produtor.

A estratégia da marca produto de Kapferer (2008), a estrutura *branded* de Olins (2011) e a estrutura *house of brands* de Aaker (2000) são, na verdade, a mesma arquitetura de marca. A estratégia da marca produto defende que a um nome particular corresponde um e apenas um produto (ou linha de produtos), assim como apenas um posicionamento e, portanto, o portfólio de marcas das empresas corresponde exactamente ao seu portfólio de produtos (Kapferer, 2008). As marcas são apresentadas ao consumidor como sendo totalmente independentes, ainda que possam ser geridas por uma organização comum (Olins, 2011).

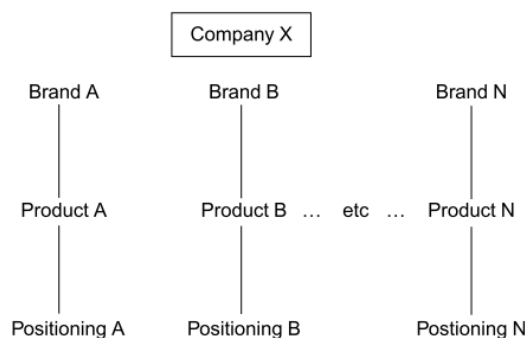


Figura 4. A estratégia da marca-produto, segundo Kapferer (2008): 356.

A vantagem desta estratégia é a possibilidade de uma empresa entrar com várias marcas no mercado, que competem entre si, e que lhe permitem alcançar uma grande quota de mercado, ao ocupar vários segmentos com diferentes expectativas e necessidades (Kapferer, 2008). Estas marcas agem como se de marcas concorrentes se tratassem, uma vez que o nome da empresa se mantém discreto ou até escondido e, acima de tudo, diferente da marca dos seus produtos. A *Procter & Gamble* faz desta estrutura a sua política de marca, estando presente no mercado dos detergentes de roupa com diferentes marcas: *Ariel*, *Tide*, *Bonux*, *Dash*, *Vizir*, etc. Cada uma destas marcas tem um posicionamento muito preciso: A *Ariel* posiciona-se como o melhor sabão em pó do mercado, a *Dash* como uma marca de preço intermédio e a *Bonux* como um sabão que possibilita a lavagem à mão e à máquina (Kapferer, 2008). A *Unilever*, a *Procter &*

⁸ Optei por usar o conceito original de marca-*umbrella*, em vez de marca guarda-chuva.

Gamble, a *LVMH* e a *Diageo* são exemplos de algumas das empresas que adotaram esta arquitetura de marca.



Figura 5. Arquitetura da marca *Diageo*, adaptado de um exemplo de Olins (2011: 184).

Relativamente à estrutura monolítica ou corporativa de Olins (2011), trata-se exactamente da mesma estratégia da marca-*umbrella* de Kapferer (2008) e da *branded house* com identidades diferentes de Aaker (2010). Esta arquitetura surge quando um nome é utilizado para descrever tudo o que uma organização faz, independentemente da área de negócio ou mercado em que se insiram. É interessante verificar que todos os autores referem que esta é uma estratégia típica das marcas orientais, dando como exemplo o caso da *Mitsubishi* e da *Toshiba*. A *Toshiba*, por exemplo, é essencialmente conhecida na Europa pelos seus computadores portáteis, mas na verdade também vende máquinas de costura e frigideiras (Kapferer, 2008).

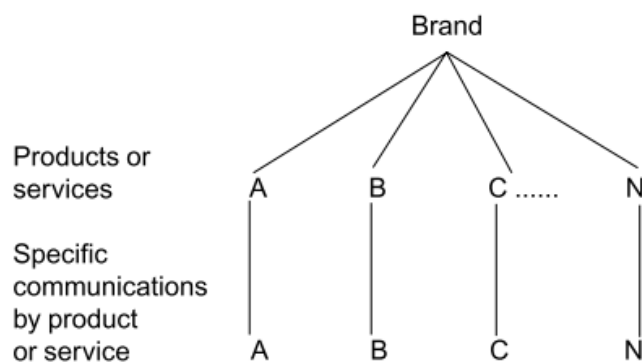


Figura 6. A estratégia da marca-*umbrella*, segundo Kapferer (2008: 364).

Estes casos são pertinentes, quando se verifica que a verdadeira marca-*umbrella* teve origem nas empresas japonesas, onde as suas filiais tinham um alto grau de liberdade. O objetivo era a conquista de mercados, mas era exigido que não se saísse do país. Desta forma, historicamente, os produtos japoneses chegaram à Europa e aos Estados Unidos através da exportação dos produtos produzidos no Japão. As filiais de distribuição só tinham de os vender e os produtos eram geridos por profissionais locais (Kapferer, 2008). A comunicação de marketing era conduzida por cada país e os *slogans* e anúncios chegavam a evocar diferentes valores. Desta forma, a dispersão contribuiu também para o seu reconhecimento (Kapferer, 2008). Esta estratégia tem várias vantagens, entre as quais, um elevado grau de autonomia que motiva os empreendedores e facilita a conquista dos mercados; um nome corporativo que pode ser colocado em produtos dispersos e em mercados diferentes; e custos reduzidos relativamente ao lançamento de novos produtos (Kapferer, 2008). Em termos de desvantagens, esta abordagem pode criar alguma confusão na mente do consumidor, uma vez que o elevado grau de liberdade gera, normalmente, alguma incoerência em termos de valores da marca. Para além disso, a existência de muitas identidades de marcas cria uma anarquia de marca e conseqüentemente, uma marca fraca e ineficaz (Aaker, 2000).

A *Toshiba*, a *Yamaha* e a *Mitsubishi* são exemplos de algumas das marcas que optaram por esta arquitetura de marca.

Para esta arquitetura de marca, podemos também falar em exemplos mais recentes, como a agora NOS ou a MEO.

A Zon Optimus, empresa que nasceu da fusão da ZON e da Optimus, apostou recentemente (16 de Maio de 2014) numa estratégia idêntica, criando a marca NOS. Esta marca e nome veio substituir a Zon Optimus e identifica igualmente todos os produtos da empresa: NOS Lusomundo; Televisão NOS; Telefone NOS; NOS Alive, entre muitos outros (NovidadesTv.com, 2014). Ao aplicar o mesmo nome para todos os produtos, a marca optou pela estratégia da marca-*umbrella*.

A PT, grupo que detinha a marca TMN, presta agora os mesmos serviços sob a marca MEO. Apesar da TMN ter muito capital, a empresa justificou esta mudança, afirmando

que a MEO é a marca mais recordada pelos portugueses, em todos os setores (EcoFinanças, 2014). A MEO identifica agora quase todos os produtos e serviços prestados pela empresa. Assim, atualmente, ouvimos fala no MEO Mobile, no MEO Outjazz, no MEO Sudoeste, no MEO Marés Vivas, entre outros. No entanto, relativamente a esta marca, não se pode ainda afirmar que optaram pela estratégia da marca-*umbrella*, uma vez que a PT continua a ser a marca-mestre, usando a MEO como submarca. A adoção da cor TMN pela PT foi já um indicador de uma vontade de substituir a marca PT, mas por outro lado é uma marca com imenso peso e não sabemos até que ponto alguma vez será completamente substituída. A marca adotará pela estratégia da marca-*umbrella* no dia em que a MEO representará todos os produtos e serviços da empresa.

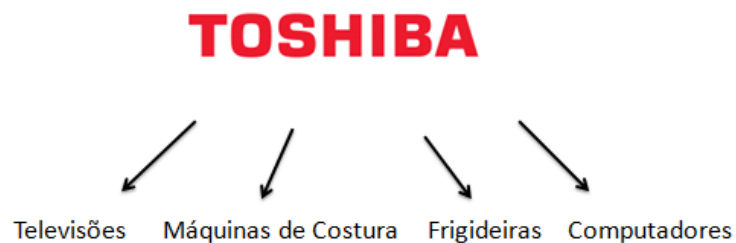


Figura 7. Arquitetura de marca da *Toshiba*, adaptado de um exemplo de Kapferer (2008: 364).

Kapferer (2008) e Aaker (2000) propõem uma arquitetura com uma comunicação mais alinhada e que evita, por isso, as incoerências em termos de valores da marca, as confusões na mente do consumidor e a perda de energia da marca criada pela diversidade de produtos com o mesmo nome. Apesar de semelhantes, Kapferer (2008) considera que esta é a estratégia da marca-mestre, enquanto Aaker (2000) a denomina de *branded house* com a mesma identidade. Esta estratégia é, de uma forma geral, muito semelhante à anterior. No entanto, neste caso a marca que descreve e representa toda a empresa é mestre: “(...) it provides not only a name, but a frame of reference behind which everything should align, in order eventually to become the embodiment of it, the living spokesperson (...)” (Kapferer, 2008: 366). O objetivo de uma marca-mestre é reunir uma vasta oferta de produtos com valores comuns altamente diferenciadores:

“The branded house option, of course, puts a lot of eggs in one basket.” (Aaker, 2000: 15). Quando esta arquitetura é bem fundamentada e coerente, uma marca é capaz de transmitir uma imagem central e homogênea e valores bem definidos em qualquer parte do mundo. As marcas que adotam esta arquitetura têm, por isso, um elevado grau de notoriedade.

Esta estratégia maximiza as sinergias, uma vez que ao estar presente com um produto numa categoria de produtos, cria associações e visibilidade que, de alguma forma, ajudam e favorecem a marca e os produtos de outras categorias (Aaker, 2000).

Relativamente à estratégia da marca fonte de Kapferer (2008), esta corresponde claramente à estratégia da marca mestre enquanto condutora da categoria de submarcas de Aaker (2000). Nesta estratégia, a marca mestre é a primeira referência, mas é influenciada pelas suas submarcas: “(...) that add attribute associations, application associations, a signal of breakthrough newness, a brand personality, and even energy.” (Aaker, 2000: 14). As submarcas são mais que meras descrições de produtos, têm força e poder em todo o processo. Por exemplo, na *Nike Force*, a submarca *Force* confere força e energia à marca mestre *Nike*; no *Audi TT*, a submarca *TT* adiciona força e personalidade à marca principal *Audi*.

A marca fonte é uma estratégia semelhante à estratégia da marca *umbrella*, mas os produtos têm os seus próprios nomes de marca. Esta estratégia distingui-se pela familiaridade e pelo respeito, espírito e princípios transmitidos pela marca mãe. A marca mãe oferece a sua personalidade e identidade, enriquecida pela marca filha ou submarca, de forma a atrair um segmento de consumidor específico (Kapferer, 2008).

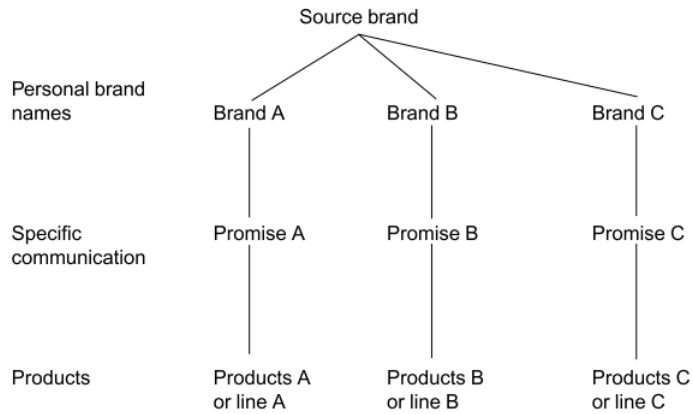


Figura 8. Estratégia da Marca Fonte, segundo Kapferer (2008: 367).

Um das empresas que adotou esta arquitetura de marca foi a *Yves Saint Laurent*, que assumindo o seu papel de marca principal ou marca mestre, funciona não só como uma garantia de qualidade e excelência, mas também como condutora de compra, ao atribuir a sua cultura, valores e identidade de marca a todas as suas submarcas ou marcas filhas (Kapferer, 2008).

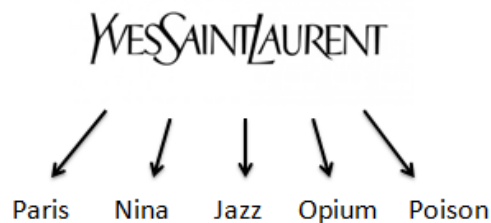


Figura 9. Yves Saint Laurent enquanto marca fonte, adaptado de Kapferer (2008: 367).

Relativamente à estrutura *endorsed* defendida por Olins (2011), ela corresponde à estratégia endossadora da marca referida por Kapferer (2008) e à estratégia das marcas endossadas defendida por Aaker (2000). Esta arquitetura é representada por organizações com várias marcas, em que cada marca tem o seu nome, a sua identidade, a sua cultura, mas onde todas elas fazem parte de um todo. (Olins, 2011)

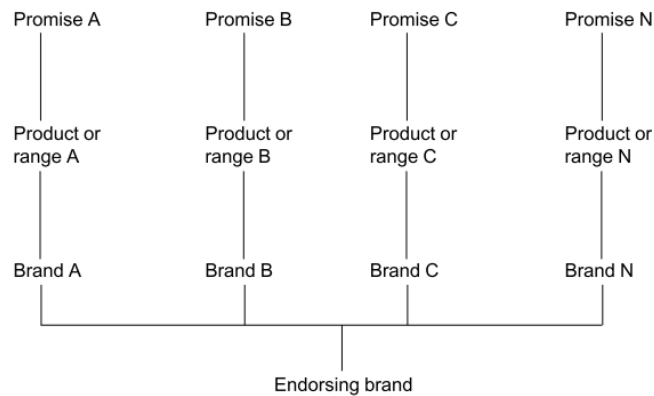


Figura 10. Estratégia endossadora da marca, segundo Kapferer (2008: 363).

A marca endossadora funciona como uma base, uma garantia, dá a sua aprovação a uma diversidade de produtos agrupados sob marcas de produtos, linhas ou gamas de produtos (Kapferer, 2008). É a marca endossadora que garante a qualidade dos produtos, a excelência, a segurança e que reduz a incerteza e a dúvida dos consumidores: “An endorsement by an established brand provides credibility and substance to the offering and usually plays only a minor driver role.” (Aaker, 2000: 12).

A *Johnson & Johnson*, a *Nestlé* ou a *General Motors* são empresas que adotaram esta arquitetura de marca e funcionam, portanto, como uma base de garantia, segurança e confiança para os consumidores de todos os produtos que fazem parte do seu portfólio. No entanto, se um consumidor compra um *Opel*, ele conduz a sua escolha e a *General Motors* é um apoio e assume a sua posição secundária.

Kapferer (2008) defende que nesta estratégia cada nome de produto particular tem uma forte imagem e poder de reconhecimento para o consumidor, havendo pouca imagem transferida para o endossador. Já Aaker (2000) acredita que uma motivação para uma marca endossar outra é exactamente a transferência de algumas associações úteis ao endossador. Por exemplo, um produto novo e bem sucedido no mercado pode melhorar e ser uma mais valia para um endossador. Quando a *Nestlé* comprou a *Kit-Kat*, um chocolate líder de mercado no Reino Unido, a marca apostou num poderoso endossamento. O objetivo não era ajudar o produto endossado, mas melhorar a imagem da *Nestlé* no Reino Unido ao associar-se à qualidade e liderança de um mercado (Aaker, 2000).

Uma das grandes vantagens da estratégia endossadora da marca é ter custos muito reduzidos para dar conteúdo e substância ao nome de uma empresa, para que esta ganhe *status* e notoriedade de marca. Desta forma, as marcas corporativas podem facilmente estar visíveis nas embalagens de todos as marcas e produtos e estar assim presentes no dia-a-dia dos consumidores, garantindo a qualidade e segurança dos produtos e tornando-se familiares e próximas das pessoas (Kapferer, 2008). De uma forma geral, a marca endossadora responsabiliza-se pelas garantias de segurança e qualidade das marcas endossadas, dando-lhes tempo para que se dediquem a apostar na sua personificação, diferenciação, identidade, entre outros.

“The endorsing brand becomes responsible for all brands and, today, these guarantees not only cover areas such as quality and scientific expertise, but also civic responsibility, ethics and environmental concerns. The other brand functions are assumed by the specifically named brands: distinction, personalization and even pleasure.” (Kapferer, 2008: 363).

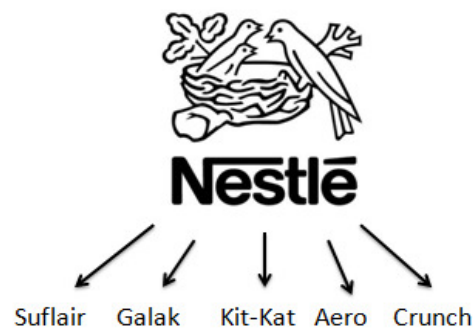


Figura 11. Arquitetura da marca *Nestlé*, adaptado de Aaker (2000: 12).

Relativamente à categoria das marcas endossadas, Aaker (2010) distingue ainda a estratégia do nome derivado. Esta estratégia é utilizada quando existe um endossamento implícito que, por meio de um nome com elementos comuns, cria uma família de marcas. O melhor exemplo para esta estratégia é, sem dúvida, aquele apresentado pelo próprio autor: a *McDonalds*. O prefixo *Mc* torna implícita a marca *McDonalds*, ainda que não exista um endossamento tradicional. Quando ouvimos as marcas ou os produtos *McKids*, *McPizza*, *McRibbs*, *McApple*, *McMuffin* ou *Big Mac* associamos imediatamente à marca mãe ou à marca principal: *McDonalds*. Desta forma, esta estratégia tem como vantagem obter todos os benefícios de um nome separado sem ter

efetivamente de o criar e de o relacionar à marca mestre, com todos os custos que isso envolve (Aaker, 2000).

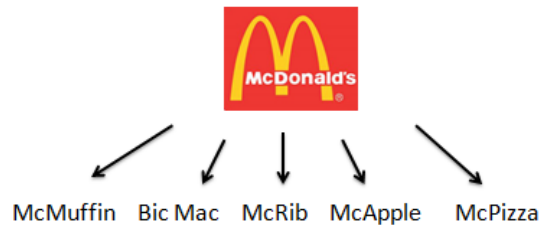


Figura 12. Estratégia do nome derivado da *McDonalds*, adaptado de Aaker (2000: 14).

Ainda na categoria das marcas endossadas, Aaker (2000) defende a estratégia do endossador simbólico. Este endossador é normalmente uma marca conhecida e envolvida em vários contextos de mercados de produtos e que tem como principal função ajudar a criar associações fortes, enquanto permite simultaneamente que as marcas endossadas tenham liberdade para criar as suas próprias associações (Aaker, 2000). Esta estratégia tem sempre mais impacto quando o endossador tem muita notoriedade, está consistentemente presente, tem algum símbolo ou logo visual ou aparece numa família de produtos que forneça credibilidade pela sua capacidade de abranger diversos produtos (Aaker, 2000). De um modo geral, o objetivo desta estratégia é garantir transmitir credibilidade e notoriedade à marca, assim como associações positivas.

Na categoria *House of Brands*, Aaker (2000) refere também a estratégia do endossador oculto. Esta estratégia acontece quando a marca oculta ou o endossador oculto não está visivelmente relacionado com a marca endossadora, mas muitos consumidores sabem dessa relação. As empresas tentam manter esta relação o mais discreta possível para que as marcas possam evoluir nos seus respetivos mercados de forma independente e sem quaisquer influências (Aaker, 2000). No entanto, é impossível manter essas relações escondidas ou discretas de todos e, há sempre alguns consumidores que acabam por saber. Para fugir a estas situações, a Toyota, que decidiu lançar um carro dirigido a um

segmento totalmente diferente, decidiu lançar a marca Lexus e, desta forma, distanciar-se da sua marca, da empresa e das associações já existentes (Aaker, 2000).

Para finalizar e com uma estrutura bastante distinta de todas as outras, Kapferer (2008) refere a existência da estratégia do produtor. Segundo este autor, esta estratégia é aplicada quando os produtores decidem aplicar um discreto símbolo, nome ou logótipo corporativo nas embalagens dos produtos que produzem. Estes nomes ou logos são sentidos como uma marca ou um selo do produtor, uma forma de autenticar os produtos e de garantir a sua proveniência (Kapferer, 2008). O logotipo da *Bel* foi durante anos incluído em todos os queijos produzidos pela empresa: o queijo *qiri*, o mini *babybel*, entre outros, mas era desprovido de emoção e de sentido e completamente desconhecido para os consumidores, importando apenas aos distribuidores, que conhecem bem os seus produtores e aos produtores de queijo internacionais que veêm no selo *Bel* a sua dedicação e “família”.

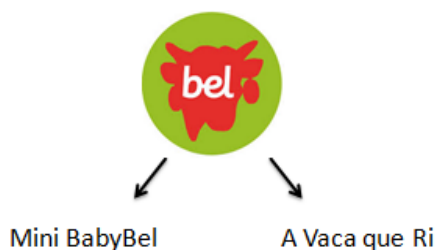


Figura 13. Estratégia do produtor da marca *Bel*, adaptado de Kapferer (2008: 362).

Perante as estruturas e arquiteturas apresentadas e defendidas por cada autor, percebe-se claramente que Aaker (2000) é o autor que, tendo em conta as várias estratégias adotadas pelas diferentes marcas, consegue representá-las de uma forma mais detalhada, chegando mais longe que qualquer um dos outros dois autores. No entanto, Kapferer apresenta também a estratégia da marca do produtor, estrutura que Aaker não conseguiu prever. Olins (2011) é o autor que menos teorias e estruturas apresenta, limitando-se apenas às estratégias mais frequentemente adotadas pelas grandes marcas e organizações.

5.3. Vantagens e Desvantagens das estratégias de gestão de marca

Para falarmos mais detalhadamente nas vantagens e desvantagens de cada arquitetura de marca, optei por seleccionar apenas as mais relevantes para o estudo deste caso e classificá-las de acordo com o grau de restrição e coerência que impõem a nível de produto, negócio e mercado. Desta forma, existem duas alternativas: o conceito de *House of Brand* ou o conceito de *Branded House*.

O conceito de *House of Brands* defende uma situação de extrema liberdade para as marcas. É a arquitetura, como já foi dito anteriormente, escolhida pela maior parte dos grupos japoneses, como a *Mitsubishi* ou a *Toshiba*. Neste casos, embora, em termos legais, se tratem das mesmas marcas e dos mesmos nomes, cada departamento, cada país e cada filial age de forma única e independente, gerindo a sua comunicação, as suas estratégias de marketing e os seus anúncios, evocando os seus próprios argumentos e valores.

Este conceito abrange duas das arquiteturas de marca defendidas pelos autores anteriormente: a marca produto (Kapferer, 2008) que pode ser denominada de estratégia *branded* (Olins, 2011) ou de *house of brand* (Aaker, 2000) e a marca *umbrella* (Kapferer, 2008) que corresponde à estrutura monolítica de Olins (2011) e à estratégia *branded house* com a mesma identidade de Aaker (2000).

Relativamente à estratégia da marca-produto (Kapferer, 2008), as empresas têm um portefólio de marcas correspondentes ao seu portefólio de produtos, sendo esta, portanto, uma boa opção para as empresas que pretendem atingir uma boa quota de mercado no mercado em que se encontram inseridos. Na hotelaria, esta estratégia encontra-se bem presente. O grupo *Accor*, por exemplo, desenvolve uma multiplicidade de marcas com posicionamentos bem precisos e exclusivos: *Sotel*, *Novotel*, *Ibis*, *Mercure*, entre outros. O mesmo acontece no segmento dos detergentes, onde a *Procter & Gamble*, a partir desta estratégia, apresenta diversas marcas, cada uma com um posicionamento muito bem definido (Kapferer, 2008).

Em termos de vantagem, esta estratégia possibilita que as empresas focadas num só mercado ganhem quota de mercado e ocupem todo o mercado com diferentes marcas

desenhadas para ocupar vários segmentos, com diferentes necessidades e expectativas (Kapferer, 2008). As empresas podem posicionar as suas marcas, de acordo com benefícios funcionais e dominar segmentos de nichos (Aaker, 2000). Para além disso, o facto de cada produto ter o seu nome e a sua marca facilita o processo de decisão de compra dos consumidores, uma vez que, em mercados onde todos os produtos se relacionam e se assemelham fortemente, o nome e a marca do produto vai ajudar o consumidor a perceber as diferenças entre eles (Kapferer, 2008). Esta estratégia permite ainda que as empresas arrisquem em novos mercados. Ao lançar um novo produto com um nome totalmente desconhecido, a empresa não corre o risco de manchar a sua imagem ou a imagem dos restantes produtos, caso esse produto fracasse, assim como não beneficia com ele, caso ele seja um grande sucesso (Kapferer, 2008). A *Coca-Cola*, por exemplo, testou o mercado dos produtos *Diet* com uma marca totalmente desconhecida do público e sem relação com a sua marca – a *Tab*. Só depois de perceber que o produto podia ter sucesso é que decidiu então lançar uma linha de produtos *Diet* sob o nome da sua marca.

“Since each brand is independent of the others, the failure of one of them has no risk of negative spillover on the others, or on the company name (in cases where the company name remains relatively unknown to the public and different from that of any of the brands.” (Kapferer, 2008: 358).

Em termos de distribuição, esta estratégia é também uma mais-valia. O espaço acordado com o retalhista depende do número de marcas fortes no mercado. Se uma marca tiver muitos produtos, os retalhistas só mantêm alguns em *stock* (geralmente os mais procurados). As marcas produto só têm um produto ou uma linha de produto por marca, havendo sempre espaço para as mesmas (Kapferer, 2008).

As marcas-produtos evitam também associações que sejam incompatíveis com as suas ofertas, uma vez que o nome da empresa se mantém discreto ou escondido dos consumidores (Aaker, 2000).

As desvantagens e inconvenientes desta estratégia são, essencialmente, económicos. O lançamento de um novo produto significa obrigatoriamente o lançamento de uma nova marca, o que envolve investimentos elevadíssimos em publicidade e estratégias

promocionais, tendo em conta o custo dos media (Kapferer, 2008). Se esta estrutura permite que cada marca tenha e comunique a sua própria identidade e personalidade, tornando-se assim mais coerente e consistente, torna, também, por outro lado, todo o processo bastante mais dispendioso. Cada marca aposta na sua campanha de marketing, na sua promoção, no seu sistema de distribuição, na sua decoração, na formação dos seus funcionários, no seu equipamento, entre outros. Se tudo fosse comunicado como um todo, todo o processo seria mais leve a nível financeiro.

“While on the one hand it means that the individual values of each brand can be sustained, even maybe enhanced, it also means that each brand has to have its own promotional budget, distribution system, sales staff and so on.” (Olins, 2011:105).

Por outro lado, é um processo mais demorado e difícil para entrar no mercado, dado que são marcas completamente desconhecidas dos consumidores e desassociadas a quaisquer marcas já conhecidas. Para além disto, os retalhistas não correm riscos com produtos novos e incertos, apostando apenas em marcas com altas taxas de sucesso: “Multiplication of product brands in a market due to the increasingly narrow segmentation weighs heavily on the chances of a rapid return on investment.” (Kapferer, 2008: 359).

Assim, a estratégia da marca produto é ideal para mercados em crescimento onde uma pequena quota de mercado pode, no entanto, significar grandes volumes de vendas, justificando os elevados investimentos.

Relativamente à estratégia da marca *umbrella* (Kapferer, 2008), esta caracteriza-se pela existência de um mesmo nome ou marca para várias categorias de produtos. Segundo Kapferer (2008), esta é realmente a sua maior vantagem: “(...) offering a common umbrella, a common name, to a highly diversified range.” (Kapferer, 2008: 664). Esta estratégia, como dito anteriormente, nasceu nas empresas orientais, como a *Toshiba* ou a *Mitsubishi*, onde as suas filiais tinham um elevado grau de liberdade. O importante era conquistar os mercados e dar a conhecer a marca. Cada filial tinha depois liberdade para comunicar a marca, de acordo com os seus próprios objetivos e valores.

Uma das vantagens desta estratégia é o elevado grau de liberdade e autonomia entregue a cada filial, o que motiva os empreendedores, simplifica os processos de recrutamento de chefias e, conseqüentemente, facilita a conquista dos mercados (Kapferer, 2008). Para além disto, tratando-se de um nome mais corporativo que propriamente de uma marca, as empresas não hesitam em colocá-lo em produtos novos e altamente dispersos: “(...) manufacturing everything helps to increase power.” (Kapferer, 2008: 365). Por se tratar do mesmo nome corporativo, o custo de lançamento de novos produtos são reduzidos, o que facilita todo este processo.

Em termos de desvantagens, a estratégia da marca *umbrella* não tem qualquer conteúdo emocional: “(...) it is not a source of aspiration, of tacit agreement, of affective attachment (...)” (Kapferer, 2008: 365). A marca ou nome corporativo é considerado como uma fonte de produtos de qualidade, mas percebida como fria e distante.

“As the global director of the Toshiba brand told us one evening, the brand could be compared to a highly technically skilled work colleague, whom you might ask for help, but whom you would not invite home for dinner.” (Kapferer, 2008: 365).

O elevado grau de liberdade desta estratégia cria alguma confusão e incoerência na mente do consumidor. O sistema de valores da marca não é identificado e, portanto, ao assinar os seus produtos sem explicar porquê, a marca é diluída (Kapferer, 2008). Para além disso, a existência de muitas identidades de marca cria uma anarquia de marca e, por isso, uma marca fraca e ineficaz (Aaker, 2000). O ideal é haver um número limitado de identidades que partilham elementos comuns, mas que têm igualmente distinções (Aaker, 2000).

Outra desvantagem desta estratégia prende-se ao facto de um problema ou fracasso de um produto poder afectar a marca ou o nome corporativo e, conseqüentemente, todos os seus produtos.

O conceito de *Branded House* defende a necessidade de coerência, de valores comuns e partilhados. Uma marca mãe com valores bem definidos que transmite uma estrutura coerente às suas marcas filhas que, por sua vez, expressam os valores da marca mãe: “The ‘branded house’ is a family with a high degree of internal unity.” (Kapferer, 2008:

353); “(...) expresses the desire to give coherence to the whole under the auspices of a brand with central values that find embodiment at the market and product level.” (Kapferer, 2008: 353).

Este conceito abrange duas das arquiteturas de marca referidas anteriormente: A estratégia da marca mestre (Kapferer, 2008) ou a estrutura *branded house* (Aaker, 2000); e a estratégia da marca endossadora (Kapferer, 2008), correspondente à estrutura *endorsed* de Olins (2011) ou à categoria da marca endossadora de Aaker (2000).

Para resolver os problemas de incoerência de valores e de confusão na mente dos consumidores criados pela estratégia da marca *umbrella*, a estratégia da marca mestre (Kapferer, 2008) propõe um sistema menos liberal e mais alinhado. Esta estratégia propõe igualmente uma única marca para representar um todo, mas em vez de nomes descritivos para os produtos e serviços, encontramos submarcas. No entanto, esta marca-mãe é mestre: “(...) it provides not only a name, but a frame of reference behind which everything should align, in order eventually to become the embodiment of it, the living spokesperson.” (Kapferer, 2008: 366). A marca mestre fornece assim uma *umbrella*, debaixo da qual funcionam várias submarcas: “(...) puts a lot of eggs in one basket (...)” (Aaker, 2000: 15). A *Virgin* e a *Nívea* são dois grandes exemplos de marcas que adoptaram esta estratégia. A *Virgin* está representada em muitas áreas de negócio, com as suas submarcas: *Virgin Airlines*, *Virgin Radio*, *Virgin Express*, *Virgin Rail*, entre outros (Aaker, 2000). A *Nívea* está activa num enorme número de categorias, onde enfrenta marcas especialistas. Esta marca contraria isso com produtos incorporados pelos seus dois valores centrais “love and care”. Esta incorporação vai desde a produção dos seus produtos até à forma como são comunicados e a marca mantêm-se forte ao reunir uma ampla oferta de produtos sob valores comuns e altamente diferenciadores. Os seus produtos são vendidos com o nome da marca e um descritivo da sua função ou do target: *Nívea Hands*, *Nívea Body*, *Nívea Sun*, entre outros (Kapferer, 2008).

Em termos de vantagens, a estratégia da marca mestre, quando bem implementada, oferece economias de escala relacionadas com a variedade de produtos e mercados que a marca consegue cobrir, enquanto cria um conjunto de valores altamente diferenciadores e relevantes em cada mercado (Kapferer, 2008). Para além disto, esta

estratégia melhora e aumenta a clareza e coerência da marca na mente do consumidor. O consumidor sabe exatamente o que está a ser oferecido (Aaker, 2000). Por exemplo, a *Virgin* destaca-se pela sua qualidade, pelos seus valores e pela inovação e as descrições das diferentes submarcas indicam os negócios específicos em que se inserem, como a *Virgin Airlines* ou a *Virgin Radio*. Quando uma única marca comunica sobre vários produtos, durante muito tempo, a compreensão e memorização é muito mais fácil do que quando se trata de comunicar várias marcas individuais, cada uma com as suas próprias associações (Aaker, 2000): “Employees and communication partners also benefit from greater clarity and focus with a single dominant brand.” (Aaker, 2000: 16).

Esta estratégia maximiza normalmente as sinergias de uma marca, uma vez que ao estar presente com um produto numa determinada categoria de produtos, cria associações e visibilidade que podem ajudar a marca noutra categoria (Kapferer, 2008). Para além disto, a criação e lançamento de novos produtos tem também custos reduzidos, por estar associada a uma marca mestre que comunica todos os seus produtos.

No entanto, esta estratégia tem uma grande desvantagem ou inconveniente: caso um produto tenha um problema grave ou fracasse, a imagem dos restantes produtos e da própria marca mestre é ameaçada.

Na estratégia endossadora da marca (Kapferer, 2008), a marca endossadora funciona como uma base, uma garantia e dá a sua aprovação a uma diversidade de produtos, agrupados sob marcas de produtos, linhas ou gamas de produtos. Nesta estratégia, as marcas endossadoras assumem um papel secundário, dando apoio às suas marcas e produtos (Kapferer, 2008). As marcas são independentes e livres de manifestar a sua originalidade, mas são endossadas por uma marca corporativa que, de alguma forma, fornece credibilidade, segurança e confiança, disponibilizando alguma consistência à oferta (Aaker, 2000).

Em termos de vantagens, a estratégia endossadora da marca permite um elevado grau de liberdade de movimento. Cada marca é, de alguma forma, independente e tem a sua própria identidade, personalidade e atitude, comunicando-se a si própria. A maioria das marcas tem uma forte imagem e poder de reconhecimento para o consumidor. (Kapferer, 2008). Para além disso, esta estratégia permite, com custos muito reduzidos,

dar conteúdo e consistência ao nome de uma marca (Kapferer, 2008). Uma *Unilever*, uma *Nestlé* é, por vezes, tudo o que basta para que um consumidor não hesite e experimente um produto, aposte, compre pela primeira vez um produto. Uma *Nestlé* é uma segurança, um motivo de confiança, uma redução no risco de compra, uma rampa de lançamento para qualquer produto. Por outro lado, ao estar presente no dia-a-dia dos consumidores, as marcas ou empresas endossadoras tornam-se mais familiares e próximas das pessoas (Kapferer, 2008).

Esta estratégia pode também beneficiar a marca endossadora, fornecendo-lhe associações úteis ou necessárias. Um produto novo e bem sucedido no mercado pode melhorar a imagem de uma marca endossadora (Aaker, 2000). Por exemplo, quando a *Nestlé* comprou a *Kit-Kat*, um chocolate líder de mercado no Reino Unido, apostou num forte e poderoso endossamento. O objetivo não era ajudar a marca *Kit-Kat*, mas melhorar a imagem da *Nestlé* no Reino Unido ao associar-se à qualidade e liderança (Aaker, 2000).

Como a marca endossadora se torna responsável pela garantia que é fundamental para o sucesso de todas as marcas e que cobre áreas como a qualidade, a capacidade científica, a responsabilidade social e as responsabilidades éticas e ambientais (Kapferer, 2008), as marcas dos produtos podem concentrar-se mais na criação e manutenção de aspetos únicos e essenciais, como a distinção, a personalidade, a identidade, entre outros.

O investimento para uma nova marca ou um novo produto é muito menor se estiver associado a uma marca com um nome, com um poder e uma força tão grande no mercado como a *Nestlé* ou a *Unilever*.

Em termos de desvantagens, a verdade é que o fracasso ou um pequeno problema numa das marcas do portefólio pode ameaçar todas as restantes marcas e, mais importante, o nome da marca mãe. O nome que vai ser falado e refalado nas redes sociais, cafés, rádios, revistas e, quem sabe, televisões é o da marca-mãe. O nome é *Nestlé*. É *Unilever*. Um problema num produto ou numa marca e todo o portefólio, toda a estrutura pode estar ameaçado e sofrer as consequências.

6. Trabalho empírico

6.1. Metodologia de trabalho

O principal objetivo deste relatório de estágio é estudar a estratégia da marca *Gold Man* e fazer uma análise crítica das suas opções e estratégias de gestão de marca, propondo diretrizes para otimizar a gestão da marca.

Considerarei que conjugar uma revisão crítica da literatura sobre o tema em questão com uma investigação empírica sobre casos emblemáticos nacionais seria a forma mais indicada para chegar ao objetivo deste relatório de estágio.

Assim sendo, as entrevistas foram a metodologia de trabalho escolhida para, de alguma forma, de um modo prático e com casos nacionais e emblemáticos, conseguir explicar e transmitir uma visão atual das diferentes estratégias de gestão de marca e da necessidade de nunca deixar de pensar em alterá-las de acordo com as mudanças no mercado e na concorrência.

As duas empresas entrevistadas foram a MEO e a NOS por serem empresas que alteraram as suas estratégias e arquiteturas de marca recentemente. O facto de serem empresas com muito peso e relevância no mercado atual e serem concorrentes diretas, estando constantemente a responder aos “ataques” uma da outra foi também um fator que pesou na escolha destas duas marcas.

6.2. Arquitetura das marcas MEO e NOS

A Portugal Telecom anunciou no final de Janeiro de 2014 que os serviços prestados pela marca TMN passariam a ser prestados sob a marca MEO. Atualmente, já se ouve falar no MEO Mobile, no MEO Outjazz, no MEO Marés Vivas, entre muitos outros. Esta decisão foi justificada pelo sucesso da MEO, pelo processo de convergência das marcas da Portugal Telecom iniciado em Janeiro de 2013 com o lançamento do M4O, e com o facto de a marca ser, efetivamente, a marca mais recordada pelos portugueses em todos os setores (EcoFinanças, 2014). Os clientes da antiga TMN continuam a ter acesso aos mesmos serviços e tarifários e a poder ligar para o mesmo número de apoio

ao cliente, passando a ter apenas um novo *site*. Esta convergência passa também pelo mercado empresarial, com a PT Negócios e a PT Prime a serem substituídas pela marca PT Empresas.

A adoção da cor TMN pela PT pode ser vista como um indicador de uma vontade de substituir a marca PT, passando a empresa a prestar todos os serviços sob a marca MEO e assumindo assim a arquitetura da marca-*umbrella*, onde uma marca identifica todos os produtos e serviços de uma empresa, independentemente da área de negócio em que se inserem. No entanto, a PT é uma marca com uma forte notoriedade e com muito peso e não sabemos até que ponto será alguma vez completamente substituída.

A entrevista com a Dr^a Susana Fernandes⁹, responsável de marketing da PT, permitiu esclarecer algumas das questões que suscitavam dúvidas.

A MEO quer ser percebida como um todo e, como tal, o objetivo é ter uma marca única que seja inovadora, disruptiva, jovem e irreverente dentro do mercado das telecomunicações.

Em termos de objetivos para o cliente, a MEO quer proporcionar-lhe experiências que sejam únicas e que evoluam constantemente, de acordo com as suas necessidades.

Relativamente à evolução da TMN para a MEO, a Dr^a Susana Fernandes explicou que foram feitos vários estudos de mercado que provaram que a MEO é uma marca com mais força e mais valências em termos de atributos que a TMN, embora esta fosse, de facto, uma marca muito credível, com muito capital e em quem os consumidores confiavam. Para além disso, esta evolução permitiu uma redução de custos, uma vez que existem sinergias em diversos pontos, nomeadamente em publicidade. Embora reconheça que foi uma estratégia arriscada, a responsável de marketing da PT acredita que para evoluir é necessário arriscar. Esta convergência mostrou-se muito positiva e os resultados foram melhores do que os esperados, uma vez que os clientes da TMN mostraram-se recetivos e não levantaram grandes objeções.

⁹ A entrevista à MEO encontra-se na íntegra em Anexos, no capítulo 10

A adoção da cor TMN não foi, de forma alguma, um indicador de uma vontade de substituir a PT. Em 2009, quando foi feito o *rebranding* ao logotipo da PT, anteriormente laranja e azul-escuro, vários estudos de mercado revelaram que a marca tinha um histórico retrógado e uma imagem pesada. Desta forma, a PT precisava de rejuvenescer e, tratando-se do momento em que a empresa estava a desenvolver e a comunicar a fibra, um serviço que tencionava melhorar o acesso e a rapidez dos serviços de televisão e de Internet, a empresa apostou na criação de um logotipo inovador, em 3D, para dar mais dinamismo à marca, e em tons de azul, por se tratar de uma das cores mais utilizadas pelas telecomunicações a nível europeu. Para além disso, o azul foi também a opção escolhida para que a PT se pudesse distinguir da concorrência e por se tratar de uma cor que transmite alguma tranquilidade. Por questões de sinergias, esta opção tornou todo o processo de *rebranding* mais simples, uma vez que os tons de azul já eram utilizados pela empresa.

Embora se possa pensar que para a PT era mais vantajoso optar pela estratégia da marca-*umbrella* e passar o nome de PT Empresas para MEO Empresas, passando assim a ter uma única marca, a Dr^a Susana Fernandes explicou as razões por que não o fizeram. Apesar do objetivo ser ter uma única marca e ser percecionada como a família MEO, a empresa não pode deixar de ter a marca PT orientada para o mundo empresarial. Depois de alguns estudos de mercado, a empresa constatou que para o segmento empresarial, é fundamental que a PT esteja presente por se tratar de uma marca líder e credível. As grandes empresas precisam de sentir que trabalham com marcas fortes em quem possam confiar. Embora a MEO seja, também ela, uma marca forte, encontra-se muito associada ao sentido de humor e aos gatos fedorento, fator que, no mundo empresarial, pode não ter uma boa aceitação. Apesar disto, a empresa não quer que a MEO deixe de estar associada ao sentido de humor que acompanhou todo o seu crescimento e desenvolvimento de sucesso e, portanto, opta por manter a marca PT para o mundo empresarial e a marca MEO para os clientes particulares.

Para o futuro, a PT tem como principal objetivo continuar a assegurar a qualidade de todos os seus serviços e garantir a presença da MEO na vanguarda do mercado com produtos inovadores que vão ao encontro das necessidades dos consumidores. É também fundamental para a MEO que haja uma constante evolução relativamente às experiências que proporciona aos seus clientes, no sentido de estas serem sempre únicas

e atuais. Internamente, a MEO quer que todos os funcionários interiorizem o espírito de marca única e atuem em conformidade.

A ZON Optimus apostou recentemente (16 de Maio de 2014) na criação de uma nova marca, a NOS. Esta marca identifica agora todos os produtos e serviços da empresa que continua, desta forma, a apostar na arquitetura da marca-*umbrella*. Para avançar nesta estratégia de *rebranding*, a empresa deixou cair duas marcas fortes e com elevada notoriedade: a ZON e a Optimus. Assim, atualmente ouve-se falar da NOS Lusomundo, a Televisão NOS, o telefone NOS, o NOS Alive, o NOS Primavera Sound, entre muitos outros.

Em termos de nome, a NOS coloca o acento tónico na comunidade e nos seus consumidores (nós) e não no “eu” como a marca concorrente MEO (meu), havendo, de alguma forma, uma troca do individual pelo coletivo. Existe assim uma espécie de binómio da sociologia – Eu/Nós - no nome das duas maiores empresas de telecomunicações do país (Cintra Torres, 2014).

A entrevista¹⁰ com as PMO do lançamento da nova marca NOS, a Dr^a Isabel Milheiro da Costa, *Brand Manager* do segmento pessoal, e a Dr^a Andreia Ferreira, *Brand Manager* do segmento fibra, permitiu esclarecer os fatores que motivaram a criação desta nova marca.

Segundo as entrevistadas, após a fusão da ZON e da Optimus, a empresa tinha 3 opções: permanecer Optimus, o que foi de imediato excluído, uma vez que esta marca estava demasiado associada ao mercado dos telemóveis; permanecer ZON e alterar toda a sua visão e estrutura; ou, por outro lado, criar uma nova marca. Os estudos de mercado indicaram que a liderança era mais facilmente alcançada criando uma nova marca, nascendo assim a NOS.

A empresa aposta assim na estratégia da *marca-umbrella*, onde a NOS identifica todos os seus produtos e serviços. Esta estratégia foi bastante estudada e revelou ser a mais adequada para o mercado em que a marca se insere. Em termos de custos, é a estratégia

¹⁰ A entrevista à NOS encontra-se na íntegra em Anexos, no capítulo 10.

mais económica, uma vez que é cada vez mais difícil alimentar muitas marcas. Para além disto, é muito mais fácil explicar a promessa de uma marca numa empresa que tem apenas uma marca.

Apesar de ter muitas vantagens, esta estratégia teve também alguns riscos. A ZON e a Optimus eram duas marcas com muito capital, muita notoriedade e muitos consumidores e um *rebranding* podia danificar a imagem da marca ou pôr em causa a permanência e adesão de alguns consumidores e potenciais consumidores. Para evitar alguns destes riscos, a marca apostou numa estratégia de comunicação à base de dados de clientes muito cuidadosa. As faturas e o serviço de apoio ao cliente, quer da Optimus, quer da ZON, foram muito estudados. Ainda hoje, quando um consumidor liga para o serviço de apoio ao cliente da ZON, ouve “ligou para o serviço ao cliente da ZON – a ZON agora é NOS”. Foi feito todo um plano de transição de comunicação para a base de clientes, exactamente para garantir que não se perdiam consumidores ou potenciais consumidores. Todos os clientes da ZON e da Optimus receberam um SMS, muitos deles receberam *Newsletters* e, em termos de faturas, elas continuam a ser ZON e Optimus, dizendo apenas “a Optimus/ZON agora é NOS”, passando a ser fatura NOS apenas daqui a um ou dois meses. O objetivo foi não tirar logo a rede de proteção dos clientes atuais e fazê-los entender que a NOS é uma marca com uma herança forte, mas que também lhes vem trazer coisas melhores.

A criação da nova marca foi obviamente uma reação ao mercado, à concorrência e às tendências atuais. O objetivo era criar uma marca diferente e inovadora.

Ao olhar para os diferentes concorrentes no mercado português, a empresa percebeu que a Vodafone é focada no “tu”, no “*Power to You*”, que o MEO é focado no “eu” e o que se pretendia com esta nova marca era um conceito agregador, uma marca construída num conceito de união. Como as entrevistadas fizeram questão de referir, o que pretendiam era uma “marca para todos, para todas as pessoas, para todas as empresas”. Uma marca onde não existisse tu e eu, onde fossemos nós. Desta forma, o processo de criação da marca NOS teve a ver com o mercado português, mas também com o mercado internacional. A empresa estudou as tendências do mundo todo, pois ambiciona um dia vir a fazer parte do mercado internacional. No mercado português, o MEO foi estudado com mais atenção por ser o concorrente directo, mas foram

estudados todos os *players*, uma vez que, tal como as entrevistadas afirmaram, trata-se de um mercado muito dinâmico que está sempre em constante mudança.

Ainda que recente, a NOS é uma marca forte, com uma grande herança, com um passado sólido e rico, proveniente de duas empresas com uma posição importante no mercado: a ZON, no mercado fixo e a Optimus no mercado móvel.

Em termos de objetivos, a NOS quer alcançar a liderança, quer em termos de comunicação da marca, quer em termos de negócio. A marca quer oferecer ao cliente o melhor entretenimento e as melhores comunicações.

De alguma forma, a NOS juntou o melhor do móvel ao melhor do fixo e, portanto, segundo as entrevistadas, o que a marca vai entregar ao consumidor é exactamente o melhor da fusão das duas empresas.

Para o futuro, a NOS tem como principal objetivo ser líder de mercado. O *rebranding* da marca está a correr muito bem. Todo o mercado sabe que a marca está presente com todos os serviços, faltando apenas percorrer o caminho de provar que a marca é especialista em cada um desses serviços.

A longo prazo, a NOS acredita que será uma empresa maior, líder do mercado português e que estará presente no mercado internacional.

7. O caso *Gold Man*

7.1. A arquitectura da empresa *Gold Man*

Depois de verificar as estratégias e estruturas de gestão de marca defendidas por Aaker (2000), Kapferer (2008) e Olins (2011) e de explorar as vantagens e desvantagens de cada uma delas, estudaremos agora o caso *Gold Man*, identificando a arquitetura de marca adotada pela empresa e as vantagens e desvantagens da mesma, tendo em conta o mercado em que a empresa se insere e o seu público-alvo.

A empresa ou grupo *Gold Man* está inserida no mercado dos eventos e tem, atualmente, cinco marcas: a *Gold Man*, especializada em acções de *team building*; a *Dyamond Woman*, marca de recrutamento de colaboradores, entre os quais: hospedeiras de eventos e promotoras; a *Iron Kook*, especializada em *catering* para eventos; a *Magnezya*, focada no aluguer de material para eventos; e a *Turkuoise Moon*, marca especializada em animação de espectáculos, tratando da iluminação, palcos e recrutamento de artistas.

Estas cinco marcas são completamente independentes, apesar de pertencerem ao grupo *Gold Man*, grupo desconhecido para todos os consumidores. Esta informação deixa claro que se trata de 5 marcas serviço e que esta arquitetura pertence ao conceito de *House of Brands*, onde há um elevado grau de liberdade para as marcas. Apesar disso, neste caso, as marcas não apostaram em criar a sua própria identidade, personalidade, atitude e valores. Foram simplesmente criadas e lançadas através de publicidade *online*.

Das cinco marcas existentes, apenas duas são rentáveis, sendo que a marca *Gold Man* e a marca *Turkuoise Moon* fracassaram no mercado e a marca *Dyamond Woman* é uma marca que atua apenas como recrutadora de colaboradores, sem obter quaisquer lucros. A *Gold Man* começou a fracassar devido às dificuldades económicas sentidas pelas empresas que as impedia de apostar em eventos de *team building* que, de alguma forma, deixaram de ser uma prioridade. A *Turkuoise Moon* foi uma marca que nunca foi rentável, desde o seu primeiro dia. A empresa não apostou o suficiente na sua divulgação e não estava à altura daquilo que propunha e garantia aos seus

consumidores. No entanto, nenhuma destas duas marcas fracassadas foi retirada do mercado: deixaram de ser publicitadas, mas continuam disponíveis no meio digital.

Assim, as únicas marcas rentáveis são a *Iron Kook* e a *Magnezya* que, de alguma forma, se relacionam fortemente. Estas duas marcas atuam na área dos eventos e, frequentemente, o consumidor que procura um serviço de *catering* é o mesmo que pretende alugar material para esse mesmo evento. O que acontece é que, muitas vezes, como se tratam de marcas independentes, o mesmo cliente que nos pede um serviço de *catering*, vai procurar alugar material a uma empresa concorrente da *Magnezya* por não ter conhecimento da ligação entre estas duas marcas. Isto porque um cliente habitual da *Iron Kook* já confia muito na marca e estaria certamente disposto a apostar noutra marca da empresa por se tratar da mesma organização e pelas boas referências e experiências que já tem com a marca.

7.2. Recomendações - Caso *Gold Man*

Os eventos são, por definição, “(...) acontecimentos de carácter cultural e de entretenimento, que cumprem um objectivo de apresentação, demonstração ou partilha de informação, dirigidos a um público-alvo específico.” (Caetano e Rasquilha, 2004: 175). Para além disso, cumprem um papel fundamental para as marcas, uma vez que as aproximam dos potenciais consumidores e lhes permitem uma elevada exposição que permite uma memorização facilitada e a longo prazo na mente dos consumidores (Caetano e Rasquilha, 2004).

Os eventos são usados para diversas ocasiões e em inúmeras situações, entre as quais, lançamentos, apresentações, comemorações, divulgações de resultados, festas de aniversários, congressos, conferências, entre outros. Dependendo do espírito do evento, o consumidor, aconselhado pelos clientes a quem recorre, escolhe todas as opções, tendo em conta, a pertinência do evento, o público-alvo, os objetivos, o tipo de evento (jantar, *cocktail*, desfile, etc.), data, local, avaliação de custos, quantidade de convidados, contratação de espaços e fornecedores (mesas, cadeiras, *catering*, iluminação, som, hospedeiras, brindes, etc). A *Gold Man*, ainda que apenas com as submarcas *Iron Kook* e *Magnezya*, consegue fornecer todos este tipo de propostas e serviços aos seus clientes. No entanto, é importante que o cliente saiba que a *Iron Kook*

faz parte da mesma empresa que a *Magnezya* e que pode solicitar mais do que apenas um serviço de *catering*.

Desta forma, a estratégia da marca produto e a arquitetura *House of Brands*, apesar de se ter mostrado uma boa opção no início de vida do grupo *Gold Man* e de ter evitado que toda a empresa e as suas marcas fossem ameaçadas e prejudicadas com o fracasso de duas das suas marcas, é atualmente um impedimento para uma maior rentabilização do negócio. Sendo o público-alvo da *Iron Kook* e da *Magnezya* frequentemente o mesmo, o facto de as marcas serem independentes e não estarem de alguma forma relacionadas, prejudica a venda e procura de serviços. Enquanto estagiária, propus inúmeras vezes a clientes de uma destas marcas, os serviços de outra e, por variadas vezes, o cliente acabou por solicitar serviços das duas marcas. Desta perspectiva, consideramos essencial que haja uma relação entre estas duas marcas, sobretudo quando nenhuma delas aposta na sua identidade, valores ou atitude. Atualmente, uma abordagem *Branded House* seria muito mais apropriada para a *Gold Man*.

Para a PT, por exemplo, é também mais apropriada a abordagem *Branded House*, uma vez que, segundo a responsável de marketing da PT, é mais vantajoso ter menos marcas, quer em termos de organização interna, quer para o cliente que passa a receber apenas uma fatura por mês, tornando-se menos confuso. Desta forma, a empresa decidiu alterar os vários logotipos, passando a MEO a abraçar todos os serviços.

A NOS apostou exactamente na mesma estratégia e as responsáveis pela criação e lançamento da nova marca afirmaram várias vezes que é muito mais fácil passar a promessa de uma marca numa casa com apenas uma marca do que numa casa com muitas marcas. Quando os serviços e produtos não diferem muito, não se justifica a existência de muitas marcas, quer em termos de organização interna e externa, quer em termos económicos.

Consegue assim perceber-se que, embora as marcas e as empresas adotem determinada estratégia ou arquitetura de marca em determinado momento, esta pode deixar de ser a mais apropriada e ter de sofrer alterações para que as empresas ou marcas se adaptem ao mercado e à concorrência.

Como a marca *Gold Man* não é conhecida pelos consumidores, talvez a marca devesse apostar na arquitetura da marca-mestre e, antes de mais nada, criar uma estrutura de valores altamente diferenciadores e uma identidade que definisse a marca-mãe – *Gold Man*: “Os públicos admiram empresas que comunicam determinados valores, pelo que a criação e o aproveitamento pela positiva desses valores devem-lhes ser comunicados.” (Caetano e Rasquilha, 2004: 53). Esta estratégia permitiria aumentar a coerência e a clareza da marca-mãe e das submarcas na mente do consumidor. O consumidor saberia finalmente que as duas submarcas estão relacionadas e poderia solicitar serviços de ambas sem ter de perder mais tempo a procurar os dois serviços em locais diferentes. Para além disso, a marca-mãe passaria agora os seus valores (depois de criados) às submarcas e os mesmos seriam identificados pelo consumidor, unindo as marcas, como se de uma família se tratasse e possibilitando que, quando se pense numa das marcas, se pense automaticamente na outra. Com apenas duas submarcas, este processo é simples. A *Gold Man* passaria a comunicar as suas duas submarcas o que tornaria a sua compreensão e memorização muito mais simples.

A PT, empresa que também adota a estratégia da marca-mestre, não partilha os mesmos valores que a sua submarca, MEO. No entanto, esta estratégia entende-se, tendo em conta que os públicos são, efetivamente, diferentes. A PT dirige-se apenas ao mundo empresarial e a MEO ao mundo doméstico.

A reputação corporativa é uma construção baseada em valores (Dowling, 2009) e, desta forma, é essencial, antes de mais nada, criar uma estrutura de valores que diferencie e fortaleça a marca-mãe ou marca-mestre – *Gold Man*. Tendo em conta que esta marca suporta duas submarcas prestadoras de serviços, é importante que os seus valores representem aquilo que os consumidores consideram mais importante na prestação de um serviço. Assim, os principais valores da *Gold Man* podiam ser: responsabilidade social; qualidade do serviço e dos produtos; honestidade com todos os clientes; diferenciação; respeito pelo próximo e pelo meio-ambiente; e inovação constante. Estes valores seriam transmitidos às duas submarcas, visto que se aplicam a ambas e que foram pensados tendo em conta o serviço que ambas prestam. Desta forma, estes seriam os valores e princípios que guiam toda a empresa.

A boa reputação da PT veio, de certa forma, suportar a criação, desenvolvimento e êxito da marca MEO, ainda que atualmente estas marcas sigam caminhos independentes.

Da mesma forma, a herança e passado da NOS proveniente da ZON e da Optimus concede-lhe, de alguma forma, uma reputação positiva. O facto de a marca ter uma origem e não ser totalmente desconhecida no mercado é sempre uma vantagem.

Dowling (2009: 67) considera ainda que a missão e a visão são a “*alma da reputação corporativa*” e que ambas orientam a empresa. Desta forma, é importante que estes dois pilares sejam desenvolvidos para orientar a *Gold Man* e, conseqüentemente, as suas submarcas.

A missão é o propósito da empresa e deve explicar o que a empresa pretende fazer e o que pretende alcançar, num determinado período de tempo (Dowling, 2009). A missão da *Gold Man*, tendo em conta a área de negócio onde se insere e as suas submarcas podia ser: “Garantir a excelência na prestação de todos os serviços e a qualidade de todos os produtos, proporcionando momentos importantes na vida das organizações e das pessoas com quem trabalhamos.”

Relativamente à visão, esta caracteriza-se por direccionar a empresa no futuro, apresentando um conjunto de crenças ou convicções (Dowling, 2009). Desta forma, uma excelente visão para a *Gold Man* seria: “Tornar-se uma referência de excelência na prestação de serviços para eventos e criar memórias inesquecíveis”.

A *Gold Man* poderia também apostar na criação de uma assinatura que identificasse a área de negócios em que se insere e revelasse algum ou alguns dos seus valores. Uma assinatura curta e clara que transmita alguma confiança a potenciais consumidores e que possa facilmente ser memorizada. Desta forma, a empresa podia ser conhecida como: “*Gold Man* – a construir eventos únicos com qualidade”. Esta assinatura demonstra a preocupação da marca-mãe em prestar serviços e fornecer produtos de qualidade e em apostar na inovação, a fim de construir eventos com qualidade e valor para o consumidor. A *Gold Man* quer ser a empresa que fornece “O” evento e não apenas um evento.

A MEO apostou também numa assinatura forte: “MEO é outra vida”. Esta assinatura marcou o *rebranding* de *triple play* da PT para *quadruple play* e como explicou Zeinal Bava, a MEO é outra vida por poder dar quatro serviços num só, dar simplicidade na relação com o fornecedor, oferecer comodidade e poupança. (Briefing, 2013)

A NOS apostou numa assinatura que, não só marcou o lançamento da nova marca, como tem também uma promessa implícita: “NOS: Há mais em nós”. Miguel Almeida, CEO da NOS, no lançamento da marca foi bastante claro: “Hoje nasce a NOS e vamos demonstrar ao país que Há mais em Nós”, reforçando ainda “Há mais e melhor futuro, porque o futuro somos nós. Viva a NOS”. (Dinheiro Vivo, 2014)

Um dos segredos para gerir marcas num ambiente complexo é considerá-las parte de um todo, membros de um sistema e nunca ativos individuais ou independentes (Aaker, 1996). Num sistema de marcas, as marcas unem-se e suportam-se umas às outras, apoiando o sistema tanto quanto o sistema as apoia a elas e, desta forma, quando uma marca gera a sua própria proposta de valor ajuda as outras marcas, direta ou indiretamente, cedendo-lhes valor (Aaker, 1996). Esta era a situação ideal para a *Gold Man*: ter as suas submarcas unidas e o valor de uma submarca beneficiar a outra submarca e vice-versa. Além disso, Aaker (1996) acredita que o sistema de marcas tem como um dos seus principais objetivos a exploração de características comuns para gerar sinergias, ou seja, a *Magnezya* e a *Iron Kook* podem estar relacionadas pelo nome *Gold Man*, mas têm identidades diferentes porque se tratam de serviços diferentes. Na verdade, o desafio é explorar as semelhanças entre as submarcas para gerar sinergia e aumentar o impacto da marca. No caso da *Gold Man*, um serviço de qualidade aliado a produtos de qualidade poderia ser a característica comum às duas submarcas e a grande vantagem competitiva da *Gold Man*.

Como defende Kapferer (2008), a estratégia da marca-mestre maximizaria as sinergias da marca, uma vez que, ao estar presente num evento, a *Iron Kook* cria associações e visibilidade que podem ajudar a *Magnezya* e vice-versa. Para além disto, esta estratégia permitiria a criação e o lançamento de novas submarcas com custos muito reduzidos, o que, numa perspetiva a longo prazo, pode ser interessante.

Por outro lado, e depois de criar uma forte identidade da marca-mestre ou marca-mãe – *Gold Man* – é importante trabalhar as próprias submarcas. Apesar de serem marcas rentáveis, são marcas sem identidade própria, sem atitude, pouco trabalhadas, pouco personalizadas. Era importante que, apesar de partilharem os valores e princípios básicos da marca *Gold Man*, se distinguíssem pelos seus próprios traços. Era importante que o consumidor conseguisse encontrar um pouco da identidade da *Gold Man* na *Magnezya* e na *Iron Kook*, mas era bom que conseguisse ver um pouco mais que isso.

A identidade visual é um factor essencial para o reconhecimento de uma marca, assim como para a identificação da sua personalidade e identidade. Neste sentido, os logotipos, em baixo apresentados, estão de alguma forma bem pensados. A marca-mãe, *Gold Man*, e as submarcas, *Iron Kook* e *Magnezya*, apresentam o mesmo logotipo, variando apenas nas cores e nos nomes. O símbolo mantém-se o mesmo, mudando apenas a cor, mostrando que as marcas pertencem ao mesmo grupo ou empresa.



Figura 14. Logotipos da *Gold Man*, *Magnezya* e *Iron Kook*

A importância da identidade visual foi também um dos fatores que pesou para que, tanto a MEO como a NOS apostassem numa única marca e, portanto, num único logotipo para identificar todos os seus produtos e serviços. Atualmente, não restam dúvidas. Todos os serviços que pertencerem à MEO estão identificados com o símbolo/logotipo da MEO e todos os serviços que pertencerem à NOS estão identificados com o símbolo/logotipo da NOS. Todos os outros foram eliminados para não gerar confusões.

Era também importante que ambas as submarcas da *Gold Man* criassem extensões de linhas para os seus serviços. Isto tornaria a procura dos consumidores mais fácil e rápida, assim como todo o espaço mais organizado, uma vez que a procura é sempre feita através do meio digital. Assim, no caso da *Iron Kook*, deveriam existir diversas linhas para cada situação/menu mais procurado e solicitado, como por exemplo, jantares de gala, portos de honra, brunchs, lunch box, almoços de trabalho, coffee breaks, entre outros. No caso da *Magnezya*, as linhas teriam de ser divididas tendo em conta o material procurado pelo consumidor. Esta submarca poderia optar por ter uma linha para clientes que pretendem alugar material mais clássico e para clientes que pretendem alugar material mais moderno. Dentro dessas linhas, ter todo o tipo de materiais, bem organizados, por objeto e não aleatoriamente. Estas extensões de linha vão tornar a *Magnezya* e a *Iron Kook* mais interessantes e visíveis aos olhos dos consumidores e, provavelmente, estimular as vendas e potencializar o valor da marca. Para além disso, são, sem dúvida, um sinal de inovação e de diferenciação. Como defende Aaker (1996), as extensões de linhas estimulam as marcas, fornecem variedade e bloqueiam os concorrentes.

Para dar a conhecer a marca-mãe – *Gold Man* – aos consumidores e já clientes das submarcas *Iron Kook* e *Magnezya*, a empresa pode apostar em pequenas estratégias, como a introdução do nome da *Gold Man* na assinatura dos emails trocados com os clientes, assim como nas *newsletters* enviadas regularmente, nas propostas e orçamentos enviados e nos pedidos de *feedback* após um evento. As fardas dos eventos, nomeadamente as *t-shirts* utilizadas pelos colaboradores poderiam também dizer *Gold Man* em letras ligeiramente inferiores por baixo da submarca do serviço solicitado: *Iron Kook* ou *Magnezya*. O objetivo é dar a conhecer a marca-mãe ou marca-mestre sem ofuscar e danificar as submarcas já bem conhecidas pelo consumidor.

Quanto mais o consumidor se familiarizar com a *Gold Man*, quanto mais estiver em contacto com a marca, mais provável é que esta passe a ser uma referência para próximos eventos e, ao procurar pela marca no seu *site* oficial ou numa rede social, o potencial cliente fica a conhecer as suas submarcas e os serviços que ambas oferecem. O valor da imagem de marca e das associações à marca será mais elevado consoante o nível de familiaridade com a marca por parte dos *stakeholders* (Seruya, 2009).

Em todas estas possíveis ações, o ideal seria tentar não confundir os consumidores e apostar na clareza e coerência. As submarcas *Iron Kook* e *Magnezya* têm de continuar a ser as marcas principais, visto serem a verdadeira e única fonte de lucro da *Gold Man*.

Com a estratégia da marca-mestre, as submarcas e a marca-mãe correm sempre o risco de ser ameaçadas e prejudicadas se alguma das marcas falhar, mas estando a *Iron Kook* e a *Magnezya* bem marcadas no mercado e sem quaisquer problemas a nível de rentabilidade, esta questão deixa de ser pertinente. Tal como defendido pela MEO, as empresas só podem evoluir se correrem riscos e este é, de um ponto de vista estratégico, um risco que vale a pena correr. Para além disso, é importante que as empresas estejam preparadas para dar a volta por cima em situações de crise.

“Na Starbucks, desde muito cedo percebemos que quando existia sofrimento – sofrimento económico, conflito ou desilusão acerca de uma ideia que tinha fracassado -, o nosso chapéu ainda era o nosso chapéu, os nossos valores ainda eram os nossos valores e mantermo-nos fiéis a eles era o mais importante que podíamos fazer. Sabíamos que se quebrássemos a confiança em nós próprios e nos nossos clientes, não seríamos quem somos; não estaríamos no caminho certo.” (Behard, 2009: 39).

8. Conclusão

Todas as empresas têm estratégias de gestão de marcas. São estas estratégias que vão permitir que as marcas entrem nos mercados, atinjam os segmentos-alvos desejados e evoluam de acordo com os objetivos traçados. O principal objetivo de uma empresa é manter as suas marcas ativas e reconhecidas no mercado, evitando sempre que elas estagnem, se deixem ultrapassar, acabando por cair no esquecimento.

Entre inúmeras possibilidades e opções, todas as estratégias de gestão de marca e qualquer arquitetura de marca tem as suas vantagens e desvantagens e todas elas apresentam os seus riscos. Como defendido pelas entrevistadas da MEO e da NOS, cujas estratégias alteraram recentemente, não há como evoluir uma empresa ou uma marca sem correr riscos.

As estratégias de gestão de marca são escolhidas de uma forma cuidadosa, com base em estudos de mercado e tendo normalmente em conta o mercado, a concorrência e as tendências atuais.

Quando a opção é bem fundamentada e a decisão certa é bem tomada, a arquitetura de marca é uma fonte de vantagem competitiva. O facto de se tratar de uma estrutura que organiza todo o portefólio de uma marca e que especifica a natureza da relação entre as marcas e as suas diferentes funções, cria clareza e sinergias muito positivas. No entanto, pode também ter o efeito contrário quando se trata de uma arquitetura de marca pouco adequada a determinada empresa, marca ou mercado.

Como refere Kapferer (2008), as empresas raramente param de alterar as suas arquiteturas de marca. O que em determinado momento se adequa ao mercado e à concorrência pode estar completamente desadequado e danificar a empresa e as marcas noutra momento. A *Gold Man*, por exemplo, optou pelo modelo *house of brands*, o que, em determinado momento, foi uma excelente decisão. Criar um sistema de marcas completamente independentes entre si quando se lançaram 5 marcas que não se sabia se iriam ou não vencer no mercado foi, de facto, a melhor forma de defender a empresa e as suas marcas. Se, por outro lado, a empresa tivesse optado pelo modelo *branded house*

e o fracasso de uma das marcas influenciasse o nome da empresa e das restantes marcas, a empresa teria sofrido e provavelmente hoje não existiria, uma vez que apenas duas das cinco marcas lançadas vingaram no mercado. No entanto, atualmente, e com apenas duas marcas, a *Magnezya* e a *Iron Kook*, a *Gold Man* beneficiaria mais com um sistema *branded house* do que com o sistema atual. Estas duas marcas são independentes entre si e estão a perder potenciais consumidores por não estarem de alguma forma relacionadas, uma vez que oferecem serviços que se complementam no mercado dos eventos.

As empresas tendem a alterar as suas arquiteturas de marca tendo em conta as mudanças de comportamento dos consumidores, as alterações do mercado, da concorrência e as tendências atuais. Os mercados são cada vez mais dinâmicos e os consumidores cada vez mais informados e exigentes e as marcas devem estar sempre atentas para se adequarem aos mesmos. Uma arquitetura de marca adequada é sempre uma vantagem competitiva.

No mercado das telecomunicações em Portugal, verificamos que os principais *players* de mercado (MEO, Vodafone, NOS) adotaram estratégias idênticas, apostando numa arquitetura *branded house* e na criação de uma única marca para representar todos os seus produtos e serviços, à exceção da MEO, que mantém a PT para o ramo empresarial, embora o seu principal objetivo passe pela divulgação da MEO enquanto marca única, marca de família. Todos estes *players* seguiram as tendências de mercado e adotaram a mesma arquitetura de marca, apontando as mesmas razões para o fazer. Esta estratégia vem facilitar todo o processo ao consumidor, que passa a receber apenas uma fatura por mês; é menos dispendiosa, tendo em conta que se comunica apenas uma marca e que existem sinergias, nomeadamente ao nível da publicidade; torna mais fácil a comunicação da promessa da marca, uma vez que existe apenas uma; e é mais simples a nível de organização interna, ajudando também a unir as pessoas na construção de um novo futuro.

De alguma forma, todos estes *players* foram seguindo a tendência do mercado onde se inserem e nenhum deles se deixou ultrapassar ou estagnou em termos de estratégia. O mercado está em constante mudança e as marcas e empresas devem acompanhar estas alterações, evoluindo em conformidade.

9. Bibliografia

Aaker, David A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.

Aaker, David A. e Joachimsthaler, Erich (2000). «The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge». In *California Management Review*, Vol. 42, pp. 8-23.

Behar, Howard e Goldstein, Janet (2009). *Mais do que um café – Princípios de liderança da Starbucks*. Lisboa: Gestãoplus Edições.

Biraghi, Silvia e Gambetti, Rossella (2013). «Corporate branding: Where are we? A systematic communication-based inquiry». In *Journal of Marketing Communications*, pp.1-24.

Balmer, John (2010). «Explicating corporate brands and their management: Reflections and directions from 1995» In *Journal of Brand Management*, Vol nº 18, pp. 180-196.

Briefing (2013), “MEO é outra vida: Marca com nova imagem e assinatura”, [Online] Consultado em 24 de Junho de 2014, a partir de <http://www.briefing.pt/marketing/19440-qmeo-e-outra-vida-q-marca-com-nova-imagem-e-assinatura.html>>

Brito, Carlos (2010). «Uma abordagem relacional ao valor da marca». In *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Vol nº 9, pp. 49-63.

Bronchand, Bernard; Lendrevie, Jacques; Vicente Rodrigues, Joaquim e Dionísio, Pedro (1999). *Publicitor*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Caetano, Joaquim e Rasquilha, Luís (2004). *Gestão da Comunicação*. Quimera Editores.

Cintra Torres, Eduardo (2014). «NOS: Há mais em nós’»». In *Jornal de Negócios*, [Online] Consultado em 26 de Julho de 2014, a partir de

http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/eduardo_cintra_torres/detalhe/_561_nos_ha_mais_em_nos.html>

Clifton, Rita e Simmons, John (2010). *O mundo das marcas*. Lisboa: Actual Editora.

Dinheiro Vivo (2014), “Nasceu a NOS. E vamos demonstrar ao país que Há mais em Nós”, [Online] Consultado em 26 de Julho de 2014, a partir de http://www.dinheirovivo.pt/buzz/interior.aspx?content_id=3985567>

Domingos, Carlos (2009), *Janelas de Oportunidade*. Alfragide: Academia do Livro

Dowling, Grahame (2009). *Creating Corporate Reputations – Identity, Image, and Performance*. New York: Oxford University Press.

EcoFinanças (2014), “PT anuncia fim da marca TMN e substituição pela MEO“, [Online] Consultado em 23 de Maio de 2014, a partir de <http://www.ecofinancas.com/noticias/pt-anuncia-fim-marca-tmn-substituicao-pela-meo>>

Fisher, Greg (2008). Brand You [Online] Consultado em 23 de Junho de 2013, a partir de <http://www.slideshare.net/GregFish/brand-you>>

Fournier, Susan (1998). «Consumers and their brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research». In *Journal of Consumer Research*, Vol nº 24, pp. 343-373.

Holt, Douglas B (2004). *Como as marcas se tornam ícones – Os princípios do branding cultural*. São Paulo: Editora Cultrix.

Ioannou, Myria e Rusu, Olga (2012). «Consumer-based brand equity: A cross-cultural perspective». In *Journal of Promotion Management*, Vol nº 18, pp. 344-360.

Kapferer, Jean-Nöel (2000). *A Gestão de Marcas – Capital da Empresa*. Mem Martins: Edições Cetop.

Kapferer, Jean-Nöel (2008). *The New Estrategic Brand Management*. London: Kogan Page.

Keller, Kevin (1993). «Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity». In *Journal of Marketing*, Vol nº 57, pp. 1-22.

Kotler, Philip e Armstrong, Gary (2007). *Princípios de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Martínez, Eva e Pina, José M. (2003). «The negative impact of brand extensions on parent brand image». In *Journal of Product & Brand Management*, Vol nº 12-7, pp. 432-448.

Morton, Reed L. (2012). «Bringing your personal brand to life». In *Healthcare Executive*, Vol nº 27, pp. 70-73.

NovidadesTv.com (2014), “Nova marca do grupo ZON Optimus será apresentada sexta-feira”, [Online] Consultado em 23 de Maio de 2014, a partir de <<http://www.novidadestv.com/2014/05/12/nova-marca-do-grupo-zon-optimus-sera-apresentada-sexta-feira/>>

Olins, Wally (2011). *On Brand*. Londres: Thames & Hudson.

Peters, Tom (1997). «The brand called you». In *FastCompany*, 10, pp. 83-87.

Reynolds, Thomas e Phillips, Carol (2005). «In Search of a true brand equity metrics: All market share ain't created equal». In *Journal of Advertising Research*, Vol nº 45, pp. 171-186

Seruya, José Manuel (2009). *éPT! A marca interna da Portugal Telecom*. Cascais: Príncipe Editora.

Vieira, Clara (2010). A marca chamada Oprah. In *O país Online*. [Online] Consultado em 25 de Março de 2014, a partir de

http://www.opais.net/pt/opais/?det=16872&id=1851&utm_medium=referral&utm_source=rss&utm_content=Marketing

10. Anexos

Anexo 1

Entrevista MEO

Realizada a dia 19 de Junho de 2014 à Dr^a Susana Fernandes, responsável de marketing da Portugal Telecom.

1. Qual é a estratégia da marca MEO?

Ser a marca mais inovadora, mais disruptiva, mais jovem e irreverente dentro do mundo das telecomunicações. A MEO quer ser vista como um todo – a família MEO. O *rebranding* mostra uma oferta convergente, onde os logotipos diferentes foram transformados em apenas um – a MEO.

2. Em termos de arquitectura de marca, como foi pensada a estratégia da marca MEO?

3. A PT, grupo que detinha a marca TMN, presta agora os mesmos serviços sob a marca MEO. O que motivou esta convergência, tratando-se a TMN de uma marca muito reconhecida e com muito capital?

O objetivo é ter uma marca única. Como costumamos dizer aqui na empresa, “a TMN casou-se com a MEO e ficou com o nome da MEO”. A MEO passa a ser uma marca única para o lado do consumo.

A M4O foi lançado para testar a aceitação do mercado e o êxito que alcançava, ao mesmo tempo que se tentava perceber se a MEO conseguia abraçar o mundo dos telemóveis. Os estudos demonstraram que a MEO tem mais força que a TMN e mais valências em termos de atributos fortes, embora a TMN fosse uma marca com muito capital em que os consumidores confiavam.

Esta estratégia foi um risco por se tratar de uma marca credível e de confiança, mas os consumidores reagiram bem, até porque a única coisa que mudou foi o nome.

Os custos são menores, uma vez que há sinergias em diversos pontos, nomeadamente em termos de publicidade.

Atualmente, as marcas gerem as empresas, são a cara e fotografia das mesmas e, para nós, a MEO e os seus serviços são a nossa cara, o nosso espelho.

Para o cliente, o objetivo é proporcionar-lhe experiências que sejam únicas.

4. Comparando os modelos *House of Brands* vs *Branded House*, qual considera o mais vantajoso? Porquê?

Para a MEO, acaba por ser mais vantajoso ter menos marcas, quer em termos de organização interna, quer para o cliente que passa a receber apenas uma fatura ao fim do mês, tornando-se menos confuso.

Esta estratégia tem os seus riscos, porque basta um cliente ter uma má experiência com o serviço de telefone ou TV para rejeitar todos os serviços MEO, mas sem arriscar não podemos evoluir.

5. A MEO identifica agora quase todos os produtos e serviços prestados pela empresa. No entanto, a PT continua a ser a marca-mãe, usando a MEO como submarca. A adoção da cor TMN pela PT foi, de alguma forma, um indicador de uma vontade de substituir a marca PT?

Em 2009, foi feito um *rebranding* ao logotipo laranja e azul escuro da PT. A PT estava a precisar de rejuvenescer e aproveitaram uma altura em que estavam a desenvolver e a comunicar a fibra, o princípio de melhorar o acesso e a rapidez da TV e da Internet. Os estudos feitos revelaram que a PT tinha um histórico retrógrado e uma imagem pesada. Desta forma, optaram por criar um logotipo inovador, em 3D para dar mais dinamismo à empresa e escolheram a cor azul para se distinguirem da concorrência, por ser muito utilizada em

telecomunicações a nível europeu e por ser uma cor que transmite tranquilidade. Para além disso, por questões de sinergias, era mais fácil continuar nos tons de azul, tons já utilizados pela empresa.

6. Não seria de alguma forma vantajoso substituir o nome PT Empresas por MEO Empresas e acrescentar a marca MEO ao portal Sapo, uma vez que são as únicas marcas comerciais que ainda não adoptaram a MEO?

Foram feitos alguns estudos de mercado para tentar perceber como as empresas percecionavam a PT. Para o segmento empresarial, é importante que a PT esteja presente por ter muita credibilidade e liderança. As grandes empresas precisam de uma marca líder em quem possam confiar.

A marca MEO a nível empresarial não é tão credível, até porque está muito associada ao humor e aos gatos fedorentos, associação que a empresa não quer deixar cair por ter acompanhado todo o crescimento e sucesso da MEO.

7. A ZON Optimus acaba de lançar uma nova marca que identifica agora todos os seus produtos e serviços, a NOS. Esta estratégia de *rebranding* foi, de alguma forma, uma reacção ao mercado e, em especial, à MEO. Poderá esta mudança provocar alguma revisão na estratégia de marketing da MEO?

Para já, não está prevista nenhuma revisão nem alteração da estratégia ou arquitetura de marca. Podem, no entanto, surgir reacções em termos de preços e serviços prestados.

8. Como considera que pode evoluir a marca MEO?

Há muito caminho a percorrer: é essencial assegurar a qualidade de todos os serviços.

Em termos de evolução, queremos estar à frente com produtos inovadores e ir ao encontro das necessidades do consumidor. Queremos evoluir relativamente à

experiência que proporcionamos ao cliente, na medida em que queremos garantir que esta seja sempre única.

Para além disto, queremos que internamente o espírito de marca única seja interiorizado por todos os funcionários.

A MEO vai muito além da compra de serviços mensais.

9. Como vê a MEO daqui a 5 anos?

Cinco anos é um prazo muito grande, uma vez que a MEO move-se de acordo com o mercado, a concorrência e as necessidades do consumidor.

Internamente, a MEO nunca pára e os gestores de produtos estão sempre atentos a novas oportunidades.

A fusão com a Oi vai trazer muitas sinergias.

Em cinco anos, haverá certamente uma constante aprendizagem e evolução e trilharemos o caminho da coerência da marca única.

Anexo 2

Entrevista NOS

Realizada a dia 24 de Julho de 2014 às gestoras de marca responsáveis pelo lançamento da NOS, Dr^a Isabel Milheiro da Costa e Dr^a Andreia Ferreira.

1. Qual é a estratégia da marca NOS?

Em termos de estratégia, somos uma marca que pretende atingir a liderança no mercado. No fundo, somos uma marca que começou agora, somos fortes, temos um passado sólido e rico e nascemos de duas empresas que tinham uma posição importante no mercado: a Zon, no mercado fixo e a Optimus no mercado móvel.

Temos ativos que nos permitem competir neste mercado, temos uma rede moderna, quer em termos de rede 4G, quer em termos de rede cabo. Temos uma televisão que, neste momento, tem todas as funcionalidades e que está ao nível dos padrões internacionais e acreditamos que, em termos de mix do produto, podemos acrescentar valor, ser inovadores e romper barreiras. Temos no ADN das nossas marcas antigas um bocadinho desse espírito de desafio (Optimus) e de evolução (Zon).

Portanto, o nosso objetivo é a liderança, quer em termos de comunicação da marca, quer em termos de negócio. O nosso grande objetivo é entregar ao cliente o melhor entretenimento e as melhores comunicações.

Em termos de marca, queremos ser líderes e em termos de negócio também.

- 2. Em termos de arquitetura de marca, como foi pensada a estratégia da marca NOS?**
- 3. Comparando os modelos House of Brands vs Branded House, qual considera o mais vantajoso? Porquê?**
- 4. A Zon Optimus apostou recentemente na criação de uma nova marca, a NOS. Esta marca identifica agora todos os produtos e serviços prestados pela empresa. O que motivou esta mudança?**

A Zon e a Optimus fundiram-se e havia 3 caminhos possíveis: podíamos permanecer Optimus, o que foi uma opção de imediato excluída porque a Optimus era a marca do norte e já muito associada aos telemóveis e essas eram barreiras difíceis de ultrapassar; podíamos permanecer Zon e alterar toda a visão e estrutura da marca; mas após alguns estudos de mercado, percebemos que o caminho que tínhamos de percorrer para alcançar a liderança era mais fácil criando uma nova marca. As pessoas também esperavam uma marca nova. Esperavam que a fusão trouxesse algo de novo. É muito mais fácil conseguir entregar e colocar um posicionamento nas pessoas quando sabemos exatamente para onde queremos ir e, portanto, surge logo aí, nasce logo nesse ponto, apesar de virmos com um alguma herança. No processo de criação da marca, tentámos que a marca trouxesse um conceito inovador.

Em termos de modelos, estudámos os quatro modelos, desde o *house of brands*, até ao *branded house*, tendo ali no meio o *endorsed brands* e o *bubbrands*. Estudámos as vantagens e as desvantagens de estarmos em cada um deles e achámos que o modelo de *masterbrand* era o que melhor se adequava ao nosso mercado e ao nosso objetivo. Esta estratégia é uma tendência internacional e a verdade é que é cada vez mais difícil alimentar muitas marcas, porque o tipo de investimento tende a duplicar, uma vez que não existem sinergias.

Um modelo *house of brands* justifica-se quando os produtos são muito diferentes e, neste caso, estamos num mercado a caminhar para a convergência. Achámos que o modelo *masterbrand* nos proporcionava uma maior garantia face ao nosso mercado, também ao concentrarmos o nosso investimento e o nosso trabalho numa só marca, num só nome. É muito mais fácil explicar a promessa de uma marca numa casa que só tem uma marca, do que numa casa que tem 10 marcas.

A única submarca que nós deixámos permanecer foi a *Wtf* que é como a *Moche*, tem uma linguagem muito própria, direcionada para um segmento muito

específico e que não se mistura com facilidade com o resto dos negócios. Foi o único caso que deixámos um bocadinho à parte.

O facto de termos optado pela criação de uma nova marca, em vez de fazermos o *rebranding* da *Zon* ou da *Optimus* é o melhor caminho para a construção de uma nova cultura interna, porque não vencedores nem vencidos. Esta estratégia ajuda a juntar as pessoas na construção de um novo futuro e esse foi um dos fatores que também pesou na decisão.

5. De que forma a criação da marca NOS vem beneficiar a empresa e os seus consumidores?

A NOS juntou o melhor do móvel ao melhor do fixo e, portanto, o que vamos entregar ao consumidor é exatamente a fusão destas duas empresas. Esta tendência começa já a ver-se com a proliferação das novas ofertas convergentes que nós lançámos, ainda ontem (23-07-2014) lançámos uma nova oferta, em que oferecemos o “Cinco”, um pacote com os cinco principais serviços integrados e acho que é isso que o consumidor espera e é isso que nós vamos entregar. Nós vamos entregar mais e vamos conseguir entregar o melhor dos dois mundos.

6. Para avançar com esta estratégia, a empresa deixou cair duas marcas fortes e com uma elevada notoriedade – a Zon e a Optimus. Não há risco de perderem potenciais consumidores ao apostar nesta nova marca, desconhecida para os mesmos? Toda a publicidade e comunicação envolvida no lançamento da NOS serão suficientes?

Esta estratégia também tem riscos. Em termos de construção de imagem, partimos do zero e, portanto, sabíamos que, apesar das vantagens, eram muitos os riscos associados. No entanto, também achámos que lançar uma marca nova nos ia dar um impulso maior face ao nosso principal concorrente que é o MEO. Uma coisa é a Zon de cara lavada, outra coisa é uma marca nova que nasce com outra postura, com outra ambição, é mais fácil. O caminho a percorrer é maior, mas ao criar do zero, o caminho somos nós que construímos.

Nós tivemos uma estratégia de comunicação à nossa base de clientes muito cuidadosa. Não foi apenas em termos de comunicação externa, do que o mercado vê, mas a todos os níveis. Quer na fatura, quer no serviço ao cliente. Ainda hoje, quando um consumidor liga para o serviço ao cliente, ouve “ligou para o serviço ao cliente da Zon – a Zon agora é Nos”. Nós fizemos um plano de transição de comunicação para a base de clientes, exatamente para garantir que não se perdiam consumidores ou potenciais consumidores. Todos os nossos clientes receberam SMS, muitos clientes receberam *Newsletters*, a nossa fatura ainda hoje é uma fatura Zon e uma fatura Optimus e diz “A Zon agora é Nos” e só daqui a um mês ou dois é que passarão a receber faturas Nos. Portanto, o que nós tentámos fazer foi um processo de comunicação de transição. Não podemos tirar logo a rede de proteção dos nossos clientes. Temos de os fazer perceber que é uma marca com uma herança forte, mas que também lhes vai trazer coisas melhores.

7. A nova marca NOS coloca o acento tónico na comunidade e nos seus consumidores e não no “eu” como a marca concorrente MEO (meu), havendo uma troca do individual pelo colectivo. A criação da marca NOS é, de alguma forma, uma reacção ao mercado e à concorrência?

A criação da nova marca é obviamente uma reacção ao mercado, à concorrência e às tendências.

No processo de criação da marca, tentámos que a marca trouxesse um conceito inovador. Se olharmos para os grandes *players* do mercado português, percebemos que a Vodafone é focada no “tu”, no “*Power to You*”, que o MEO é focada no “eu” e nós queríamos uma coisa muito mais agregadora, queríamos que a marca fosse construída num conceito de união, num conceito em que somos uma marca para todos, para todas as pessoas, para todas as empresas. Estamos envolvidos nissos, não existe tu e eu, somos nós. O processo de criação da marca NOS teve a ver com o mercado, com o mundo todo. Estudámos todo o mercado português e todo o mercado internacional, porque somos uma empresa com ambição de vir a estar lá fora e não podemos olhar só para os nossos

players internos. O MEO, no caso do mercado português, foi estudado com mais atenção por ser o nosso concorrente direto, mas nós estudámos todos os nossos *players*, porque a verdade é que o mercado também é volátil, é muito dinâmico e está em constante mudança.

8. Como está o *rebranding* a ser aceite pelos consumidores?

Em termos de *rebranding*, está a correr muito bem, quer em termos de resultados, quer em termos de notoriedade. Ainda ontem vimos um estudo que canaliza o *Top of Mind* e a notoriedade espontânea e as coisas estão a correr lindamente. Todo o mercado sabe que nós somos um *player* que tem todos os serviços e acho que nos falta apenas percorrer o caminho de mostrar que somos especialistas em televisão, em móvel, etc. As pessoas sabem que nós temos tudo, agora é mostrar que somos os melhores em cada um dos serviços, que é o que só podemos fazer agora com as ofertas.

9. Como considera que pode evoluir a marca NOS?

Vai evoluir no sentido da liderança do mercado.

10. Como vê a NOS daqui a 5 anos?

Daqui a 5 anos, a NOS será líder do mercado em Portugal e acreditamos que estaremos noutros mercados, com uma empresa maior.

