

**CATARINA JOÃO FERNANDES MEDINA**

**A IMPORTÂNCIA DA MARCA NA INDÚSTRIA  
PORTUGUESA DE MOLDES**

**Orientador: Professor Doutor Rui Estrela**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Escola de Comunicação, Artes e Tecnologias de Informação**

**Lisboa**

**2011**

**CATARINA JOÃO FERNANDES MEDINA**

**A IMPORTÂNCIA DA MARCA NA INDÚSTRIA  
PORTUGUESA DE MOLDES**

Dissertação apresentada para a obtenção do Grau de Mestre em Ciências da Comunicação e Marketing, no Curso de Mestrado em Ciências da Comunicação, Marketing e Publicidade, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Orientador: Professor Doutor Rui Estrela

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Escola de Comunicação, Artes e Tecnologias de Informação**

**Lisboa**

**2011**

## **Agradecimentos**

Para a realização desta tese de mestrado contribuíram diversas pessoas a vários níveis.

Assim sendo, quero, primeiramente, agradecer aos meus pais pela constante paciência, apoio e carinho que demonstraram ao longo da elaboração deste trabalho.

Agradeço, igualmente, aos meus amigos pelo apoio e disponibilidade que demonstraram durante este período, dos quais destaco Ana Silva e Pedro Lourenço que sempre acreditaram em mim e nunca me deixaram desistir.

Endereço, também, um forte agradecimento ao Professor Doutor Rui Estrela, pela orientação e encorajamento.

Um obrigado, ainda, a toda a equipa responsável pela aplicação e recolha dos questionários, e sem a qual a realização desta dissertação seria bastante mais intrincada.

## Resumo

A recente criação de uma marca colectiva para promover o *cluster* de *tooling* português nos mercados internacionais, como meio de apropriação de valor evidencia, a necessidade de compreender qual a importância da marca para as empresas portuguesas. Isto implica aferir qual o posicionamento que a marca está a assumir na mente dos clientes, assim como o seu grau de notoriedade e reconhecimento.

O presente estudo pretende analisar a importância da marca segundo os vários *stakeholders* do *cluster*, nomeadamente empresas, instituições de ensino e investigação e desenvolvimento, fornecedores, associações e clientes.

Sendo este estudo realizado numa fase precoce da implementação da marca «Engineering & Tooling from Portugal» verifica-se que esta é vista como um factor importante para a competitividade das empresas portuguesas, pese embora o nível de reconhecimento da marca seja ainda redutor.

Este trabalho procura também sugerir orientações que permitam ao *cluster* maximizar o valor da marca, sendo proposto um reforço do plano de promoção e a focalização dos atributos-chave da marca.

Palavras-chave: marca colectiva, valor da marca, reconhecimento, tooling, *cluster*

## Abstract

The recent creation of a collective mark to promote Portuguese cluster tooling in the international markets as a means of value appropriation highlights the need to understand how important brand is for Portuguese companies. This involves assessing which direction the brand is taking in the minds of customers, as well as their degree of visibility and recognition.

This study examines the importance of brand for the cluster stakeholders, including companies, education, research and development, institutions, suppliers, associations and customers.

Since this investigation is at an early stage of implementation of the brand «Engineering & Tooling from Portugal», it appears that this is seen as an important factor in the competitiveness of Portuguese companies, although the level of brand recognition is still reducing.

This work also seeks to provide guidance to enable the cluster to maximize brand value, and proposed a plan for strengthening the promotion and targeting of key brand attributes.

Keywords: collective brand, brand value, recognition, tooling, cluster

## Abreviaturas

AHA – Anibal H Abrantes

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AMA – American Marketing Association

ANDOVI — Associação Nacional das Denominações de Origem Vitivinícolas

B2B – Business to business

CAD – Desenho assistido por computador

CAE – Engenharia Assistida por computador

CAM - Computer Aided Manufacturing

CEE – Comunidade Económica Europeia

Cefamol – Associação Nacional da Indústria de Moldes

CNC – Controlo numérico computadorizado

DOCs – Denominação de origem controlada

EEC - Estratégia de Eficiência Colectiva

EU – União Europeia

EUA – Estados Unidos da América

FFE – Fundo de fomento à exportação

I&D – Investigação & Desenvolvimento

INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial

ISTMA – International Special Tooling & Machining Association

PCT – Polo de Competitividade e Tecnologia

PME – Pequenas e médias empresas

Pool-Net – Portuguese Tooling Association

RU – Reino Unido

WoP – Wines of Portugal

Y&R – Young & Rubicam

## Índice

Introdução.....	1
Objectivo e Objecto da Pesquisa.....	5
Metodologia global de pesquisa .....	7
Estrutura .....	9
Capítulo 1 - A Marca.....	11
1.1 Evolução do conceito de marca.....	12
1.2 Diferentes interpretações da Marca.....	13
1.3 Definição jurídica da Marca .....	16
1.4 A abordagem triádica da marca.....	17
1.5 Identidade da marca .....	19
1.5.1 Identidade corporativa.....	20
1.5.2 Identidade verbal e identidade visual.....	20
1.5.2.1. Os elementos da identidade visual.....	21
1.6 Posicionamento .....	25
1.7 A Comunicação.....	26
1.8 Imagem da marca .....	26
Capítulo 2 - Branding.....	28
2.1 Conceitos do branding.....	29
2.1.1 O processo de construção e gestão de marcas.....	30
2.2 Brand equity.....	31
2.3 Métodos e modelos de avaliação de valor de marca.....	32
2.3.1 Modelo de medição de David A. Aaker.....	34
2.3.2 Modelo de medição de Kevin Lane Keller.....	39
Capítulo 3 - O caso da marca «Engineering and Tooling from Portugal» .....	45
3.1 A indústria de moldes portuguesa – breve caracterização .....	46
3.2 Evolução das estratégias de internacionalização do sector de moldes português.....	50
3.3 O processo de construção da marca «Engineering and Tooling from Portugal».....	55
3.3.1 Objectivos da marca «Engineering & Tooling from Portugal» .....	64
3.3.2 Adesão à marca «Engineering & Tooling from Portugal» .....	64
3.3.3 Vantagens da utilização da marca «Engineering & Tooling from Portugal» ..	65
3.4 Posicionamento .....	66
3.5 Plano de comunicação.....	67
3.6 Resultados esperados com a marca «Engineering & Tooling from Portugal».....	74
3.7 Conclusões da análise a casos de marcas colectivas e marca país .....	75

Capítulo 4 – Medição do «Engineering and Tooling» na perspectiva da marca .....	77
4.1    Metodologia .....	78
4.1.1    Uma panorâmica dos métodos .....	78
4.1.2    A amostra .....	79
4.1.3    As variáveis .....	84
4.1.4    Os questionários .....	84
4.1.5    A recolha de dados .....	89
4.1.6    A análise dos dados .....	90
4.2    Resultados .....	91
Conclusões .....	102
Recomendações .....	104
Pistas para investigações futuras .....	104
Bibliografia .....	106
Sites consultados .....	111
Índice remissivo .....	112
Apêndices .....	I
Apêndice I - Casos de estudo: Marca «Wines of Portugal» .....	II
Apêndice II - Questionário aos Stakeholders .....	XVII
Apêndice III - Questionário aos Clientes .....	XXII

## Índice de figuras

Figura 1 Desenho de Investigação .....	9
Figura 2 - Triângulo da marca .....	18
Figura 3 - A criação de valor pela <i>brand equity</i> .....	36
Figura 4 - Medidas do capital de marca de Aaker - « <i>Brand Equity Ten</i> » .....	38
Figura 5 - Modelo conceptual do capital de marca de Keller (1993) .....	40
Figura 6 – Pirâmide do capital de marca baseado no consumidor.....	40
Figura 7 – Pirâmide da notoriedade da marca .....	42
Figura 8 – Marca “Moldes Portugal” .....	56
Figura 9 – Campanha promocional «Moldes Portugal» .....	57
Figura 10 – Abrangência das marcas.....	59
Figura 11- Fases de desenvolvimento.....	61
Figura 12 – Logótipo da marca «Engineering & Tooling from Portugal» .....	63
Figura 13 – Manual de normas gráficas da marca «Engineering & Tooling from Portugal» ....	68
Figura 14 - Publicações internacionais.....	70
Figura 15 – Participação com stand em feiras .....	71
Figura 16 – Brochura da marca «Engineering & Tooling from Portugal» .....	72
Figura 17 – Material promocional da marca «Engineering & Tooling from Portugal» .....	73
Figura 18 – Escolhas estratégicas para o sector dos vinhos em Portugal .....	IV
Figura 19 – Imagem dos vinhos portugueses para o público do Reino Unido .....	VIII
Figura 20 – Imagem dos vinhos portugueses para o público dos EUA.....	X
Figura 21 – Valores da marca «Wines of Portugal» .....	XII
Figura 22 – Atributos da marca «Wines of Portugal» .....	XIII
Figura 23 – Logotipo «Wines of Portugal» .....	XV

## Índice de gráficos

Gráfico 1 – Balança Comercial.....	48
Gráfico 2 -Exportações por zona económica.....	49
Gráfico 3 - Principais destinos dos moldes portugueses em 2010.....	49
Gráfico 4 – Envolvimento dos inquiridos no PCT .....	80
Gráfico 5 – Tipo de entidade .....	81
Gráfico 6 – Caracterização da dimensão das entidades .....	81
Gráfico 7 – Percentagem de exportações .....	82
Gráfico 8 – Código de actividade económica - CAE.....	82
Gráfico 9 – Origem geográfica dos inquiridos (país) .....	83
Gráfico 10 – Distribuição por sector industrial (área de negócio).....	84
Gráfico 11 – Atributos reconhecidos pelos inquiridos relacionados com o produto .....	91
Gráfico 12 – Atributos reconhecidos pelos inquiridos não relacionados com o produto .....	92
Gráfico 13 – Benefícios esperados pelos inquiridos com a utilização da marca.....	93
Gráfico 14 – Nível de associação do logotipo a Portugal e ao sector .....	94
Gráfico 15 – Reconhecimento .....	94
Gráfico 16 – Carácter distintivo do logotipo.....	95
Gráfico 17 – Carácter distintivo do plano de promoção.....	96
Gráfico 18 – Critérios de utilização da marca.....	96
Gráfico 19 – Atitude face à marca .....	97
Gráfico 20 – Nível de envolvimento.....	98
Gráfico 21 – Já alguma vez viu este logotipo .....	98
Gráfico 22 – Como conheceu o logotipo .....	99
Gráfico 23 – Qual o significado do logotipo .....	100
Gráfico 24 – Influência da marca sobre os seguintes factores.....	101

## Introdução

Num mercado competitivo, onde existe uma grande diversidade ao nível da oferta de produtos e serviços similares, é imperativo que as organizações trabalhem de forma mais activa uma estratégia de diferenciação dos seus produtos. De entre as inúmeras opções ao alcance das organizações para essa diferenciação, uma das mais efectivas refere-se ao conceito de marca. A marca estabelece uma série de atributos aos produtos que passam a exercer um grande poder de influência na mente dos consumidores e, conseqüentemente no processo de decisão de compra.

Como é do conhecimento geral, uma marca forte é um instrumento valioso para a fidelização do cliente. As marcas que prometem e oferecem um valor superior tendem a ser mais lembradas, a obter maior preferência e lealdade dos clientes e estar mais protegidas dos concorrentes.

Para obter sucesso, uma organização necessita de um produto de qualidade, com um preço competitivo e, para além disso, trabalhar arduamente para ter a sua marca reconhecida e constantemente lembrada pelo cliente. Se muitos afirmam que o bem mais valioso de uma empresa é, actualmente, a marca, então, todo o esforço deveria estar na construção desta, investindo na sua imagem através de campanhas publicitárias, nas acções promocionais, patrocínios e eventos.

Keller (1993) reitera que o valor da marca se refere aos resultados obtidos pelos esforços de marketing que são atribuíveis exclusivamente a uma marca. Ademais, reforça que sob o ponto de vista do consumidor o que define realmente este valor é o seu conhecimento da marca '*Brand Knowledge*' que é composto por duas grandezas: o reconhecimento e a imagem da marca.

Comunicar uma imagem de marca a um mercado-alvo passou a ser uma actividade de marketing fundamental para a organização, uma vez que uma imagem bem comunicada ajudará a estabelecer a posição da marca, a isolá-la da concorrência melhorando o seu desempenho e performance.

Saber o valor da marca e poder avaliar a sua performance sob diferentes ópticas permite a um gestor ou *marketeer* estabelecer o grau de adesão das suas estratégias, bem como analisar e mensurar o resultado dos seus investimentos e, desta forma consolidar e alavancar a sua notoriedade e reconhecimento.

No âmbito da marca «Engineering & Tooling from Portugal» torna-se, fundamental para o *cluster*, organizar e direccionar acções de promoção com o objectivo de conquistar e consolidar mercados, tecnicamente mais complexos e geograficamente mais diversificados, alargando a base exportadora desta indústria.

É neste enquadramento que importa salientar que o uso de uma marca colectiva representa um patamar máximo e distintivo dos processos de cooperação industrial, impondo desafios e compromissos para a indústria de «Engineering & Tooling», garantindo a maximização dos efeitos de uma marca partilhada de um sector e país, elevando a sua diferenciação no mercado internacional.

A marca «Engineering & Tooling from Portugal» é assim um sinal, traduzido num conjunto de elementos que lhe dão uma identidade, que representa um benefício global, transportando associações que lhe permitem representar uma imagem diferenciada da concorrência, junto do seu público-alvo.

Pretende-se com esta dissertação fazer uma análise sobre a importância desta marca, incluindo a imagem / percepção, que os agentes que compõem o sector de *tooling* têm acerca da mesma.

Numa economia dinâmica, em constante mudança, o papel das marcas é de extrema importância, consubstanciando-se num guia fundamental nos processos de decisão de compra.

“As melhores marcas superam sistematicamente dois cruciais momentos da verdade. O primeiro deles ocorre quando os consumidores escolhem, seleccionam ou assinam o contrato de compra depois de ter avaliado todas as outras ofertas da concorrência. O segundo momento...quando eles usam a marca, quando eles a experimentam e com ela se mostram satisfeitos, ou não. As marcas que superam esses momentos de verdade conquistam um lugar especial nos corações e mentes dos consumidores. Essas marcas são lembradas e a recompra ocorre com maior presteza e crescente lucratividade.” (Kotler e Pfoertsch, 2008, p. 14)

Benedixen Bukasa & A. Bratt (2004) realçam a importância da gestão das marcas em mercados *business to business*, referindo que a prática de preços *premium* é justificada por possuir uma forte *brand equity* nestes mercados. De acordo com Webster e Keller (2004), uma marca forte constitui um activo de valor superior para um fornecedor industrial.

A importância da marca e do seu valor ou capital, sendo um dos principais activos intangíveis de uma empresa, é um fenómeno pertinente e actual. De facto, as marcas são cada vez mais importantes numa indústria. Elas não afectam apenas os consumidores, mas todos os *stakeholders*. (Kotler e Pfoertsch, 2008). Neste sentido, num mercado hipotético

onde não existissem marcas, a identificação, a comunicação e o consumo de produtos estaria muito dificultado.

Autores como Kotler (1991) ou Rooney (1995) definem a marca como um nome, um termo, um símbolo, um sinal, um *design* ou uma combinação entre estes que tem como objectivo identificar os produtos ou serviços, da empresa, para que seja possível diferenciá-las.

Enquanto Kotler (1991) faz uso da palavra diferenciar, Rooney (1995) opta pelo termo distinção. Esta diferença na terminologia espelha a evolução entre tentar ser diferente (diferenciação) e o tentar ser único (distinção). Para Urde (1994) o futuro das organizações está na marca. Wood (2000) sustenta esta posição dizendo que esta é o primeiro ponto de apreciação e de distinção entre as empresas concorrentes, sendo crítica para o sucesso de uma organização.

Kohli e Leuthesser (2001) e Schultz (2000) reiteram a pesquisa efectuada por Urde (1994) que refere que um mau atendimento ao cliente, a indiferenciação do produto, e um baixo reconhecimento da marca provocam uma competição agressiva. Para Stanier (2001) é o serviço ao cliente que potencia a distinção da marca, criando um avanço competitivo, levando à construção de uma marca forte, diferenciando-a das suas concorrentes (Koekemoer, 1998).

Segundo Schultz (2000), a chave para o sucesso da construção de uma marca implica observar o consumidor no dia-a-dia de uma organização. O *branding*, para além de ser um meio para criar uma imagem ou identidade, contribui para os aspectos tangíveis (distribuição, qualidade, serviço ao cliente e apresentação) e intangíveis (as mensagens consciente ou inconscientemente veiculadas pelos recursos humanos) de uma organização.

Chernatony (2001) afirma que cada marca se empenha em ser diferente, em diferenciar-se das restantes. O valor da marca, segundo Grimaldi (2003), baseia-se na promessa que o produto ou serviço serão disponibilizados.

Marcas fortes estão destinadas ao sucesso uma vez que criam barreiras competitivas. Martinez e Chernatony (2004) afirmam que o uso da marca é o ponto de partida para uma formulação da estratégia de uma organização.

Para Kotler e Pfoertsch, (2008), as marcas são uma garantia de qualidade, origem e desempenho, aumentando o valor percebido para o cliente e diminuindo o risco aquando da decisão de compra. Ainda segundo estes autores as marcas servem nos mercados B2B os mesmos desígnios que nos mercados tradicionais de consumo.

Sampson (2000) define a marca como o principal facilitador da fidelização do cliente, originando, simultaneamente, proveitos para a organização. Este autor destaca ainda a importância da performance da organização como factor chave para o *branding*. Segundo Urde (1994) uma organização detentora de uma marca torna-se mais competitiva, dilatando a hipótese de gerar mais lucros.

Uma marca, segundo referem Chernatony (2001), Grimaldi (2003) e Koekemoer (1998), é constituída por elementos emocionais e racionais. Os elementos emocionais dependem da forma como a marca se exprime, do que transmite, definindo o seu carácter sendo mais difíceis de serem quantificados. Já os racionais dependem da mensagem transmitida pela marca e caracterizam o conteúdo da sua comunicação e promessas, sendo os elementos mais visíveis e, por conseguinte, mais facilmente mensuráveis (Grimaldi, 2003). Estes dois elementos permitem ao cliente distinguir as diferentes marcas que competem entre si.

O contributo de Kapferer (1997) ao nível do valor da marca está relacionado com dois factores: com o conceito de quota da mente do consumidor e com a distinção entre activos e valor financeiro da marca. O valor da marca resulta da sua capacidade de se tornar algo com significado e único junto dos consumidores.

Uma marca quando é criada tem apenas um valor residual, uma vez que é ao longo do tempo que vai adquirindo significado junto dos consumidores, que os seus elementos vão passando a ser reconhecidos e a serem alvo de associações e, conseqüentemente a gerar valor. Neste processo, a marca passa a ser retida na memória do consumidor com todas as associações que este lhe atribui. É neste momento que passa a ser um activo valioso para uma organização, visto que passou a deter uma determinada quota ou valor na mente dos consumidores.

A perspectiva de Aaker (2000) é bastante similar à de Kapferer, embora um pouco mais complexa. Ou seja, o valor da marca não é mais do que um conjunto de activos e passivos ligados à marca, ao seu nome e símbolo, que adicionam ou subtraem valor ao produto ou serviço.

Para este autor, os activos podem ser agrupados em quatro dimensões: notoriedade, qualidade percebida, associações e lealdade à marca. Na sua perspectiva analisar o valor da marca implica reflectir sobre as seguintes questões:

- O valor da marca é um conjunto de activos: lealdade, notoriedade, qualidade percebida e associações. Assim a gestão do valor da marca tem que contemplar estratégias de investimento que criem e mantenham esses activos;

- Cada activo da marca gera valor de diferentes formas;

- A marca cria valor tanto para os consumidores como para as organizações.

Ao nível dos consumidores o valor da marca advém da facilidade de interpretar, processar e armazenar toda a informação que recebem sobre as diferentes marcas e produtos. A marca é então facilitadora do processo de decisão do consumidor. No que concerne às organizações, esta permite o aumento dos *cash flows* gerados. Este incremento decorre da lealdade dos consumidores, da eficiência dos planos promocionais, da possibilidade de praticar preços *premium*, do potencial de extensão de marca, da facilidade de acesso aos canais de distribuição, entre outros. Por tudo isto, podemos assumir que a marca pode converter-se numa forte barreira à entrada de concorrentes.

- A força da marca vai depender da gestão integrada de todos os seus elementos. Estes devem estar associados ao nome e ao símbolo da marca. Uma alteração num deles pode afectar todos os restantes activos da mesma.

De acordo com Keller (1998) uma marca tem valor quando os consumidores reagem mais favoravelmente ao produto a partir do momento que conhecem e identificam a marca. Este efeito diferencial no consumidor ocorre a nível cognitivo, afectivo e comportamental. A análise do valor da marca na perspectiva do consumidor baseia-se no conhecimento do impacto desta no processo de decisão de compra. Conhecer o valor da marca deve partir da análise do conhecimento da mesma, que este autor avalia a partir da notoriedade e das associações à marca.

## **Objectivo e Objecto da Pesquisa**

Ao nível académico, este trabalho de investigação pretende ser um contributo para o estudo da marca em sectores industriais. Desta forma, o presente estudo focaliza-se no conceito e importância da marca, permitindo compreender todo o processo de construção e gestão de uma marca associativa e a sua aplicabilidade num sector industrial.

O objectivo é aferir a importância da marca na indústria portuguesa de moldes. O facto de este sector ter criado recentemente uma marca e de não existir muita investigação empírica sobre este problema, torna particularmente interessante esta temática.

Deste modo, a questão de partida deste trabalho de investigação define o objectivo do estudo:

**Qual a importância da marca “Engineering & Tooling from Portugal” para o sector de *tooling* português?**

Para responder a esta questão de investigação, foram desenvolvidas oito hipóteses:

Hipótese 1: Existe alinhamento entre os atributos reconhecidos e os atributos definidos para a marca «Engineering & tooling from Portugal»;

Hipótese 2: Existe alinhamento entre os benefícios esperados e os objectivos definidos para a marca «Engineering & tooling from Portugal»;

Hipótese 3: As associações suscitadas pelo logotipo são coincidentes com o conceito da marca «Engineering & Tooling from Portugal»;

Hipótese 4: O logotipo «Engineering & Tooling from Portugal» é de fácil reconhecimento;

Hipótese 5: O logotipo «Engineering & Tooling from Portugal» favorece a singularidade e distinção;

Hipótese 6: Existe envolvimento por parte dos stakeholders com a marca «Engineering & Tooling from Portugal».

A título adicional procuramos realizar uma pré-avaliação do nível de reconhecimento da marca junto dos clientes para aprofundar a análise sobre a importância da marca para o cluster, assim colocámos a seguinte hipótese:

Hipótese 7: Existe reconhecimento da marca junto dos clientes da indústria de *tooling*

Note-se que aferir o reconhecimento da marca junto dos clientes não é objectivo principal do estudo uma vez que a marca está numa fase inicial de desenvolvimento.

## Metodologia global de pesquisa

Face ao objectivo definido, e tendo presente as hipóteses enunciadas, o investigador optou por uma metodologia quantitativa, recorrendo à utilização de questionários concebidos e desenvolvidos em suporte papel e versão electrónica, para o qual foram obtidas respostas de empresários, clientes e fornecedores da indústria portuguesa de tooling.

A escolha desta metodologia permite uma maior autonomia e independência do investigador e obter, através de uma análise dedutiva, generalizações que contribuam para a investigação e respectivas conclusões. Segundo Hakim (1987), a metodologia quantitativa facilita a comparação entre os estudos, de forma a poder validar os resultados obtidos.

Foi feita uma revisão bibliográfica de vários autores nacionais e internacionais, especialistas no tema e devidamente referenciados. Foi ainda dada particular atenção a artigos publicados e consulta de sites de associações responsáveis pela criação e gestão de marcas, assim como informação diversa sobre a estratégia de promoção da marca «Engineering & Tooling from Portugal».

Os métodos utilizados na recolha de informação primária desta investigação consistiram em dois questionários semi-estruturados.

Um questionário foi endereçado aos stakeholders do cluster de «Engineering and Tooling», nomeadamente empresas de moldes, instituições de ensino, instituições de investigação e desenvolvimento, autoridades locais e associações, segundo o método de amostragem por conveniência (tendo em conta que estas organizações são conhecidas e participam na vida associativa da indústria em que se inserem). Este questionário teve como objectivo aferir a importância da marca para as organizações que compõem o cluster.

Um outro questionário foi endereçado a clientes das empresas do cluster, sendo o método de amostragem utilizado aleatório e não probabilístico. Dados os escassos recursos no desenvolvimento deste estudo, os inquéritos foram realizados aos visitantes que passavam junto aos stands das empresas portuguesas nas feiras Fakuma e Euromold, que decorreram nos meses de Outubro e Dezembro de 2011, na Alemanha. Estes questionários foram também enviados a clientes do sector, mas remetidos por empresas do cluster que seleccionaram por conveniência os destinatários.

Relativamente aos clientes o que se pretendia era realizar uma primeira avaliação do (re) conhecimento da marca sem implicar demasiados recursos, uma vez que ainda é

prematureo avaliar o impacto das campanhas de promoção da marca. Tínhamos também o objectivo de ver representados na amostra os principais mercados do cluster, tanto a nível geográfico como a nível de indústrias cliente.

O questionário utilizado pelo investigador contém perguntas abertas e perguntas fechadas. A escolha deste tipo de questionário teve como base tentar obter informação qualitativa para complementar e contextualizar a informação quantitativa.

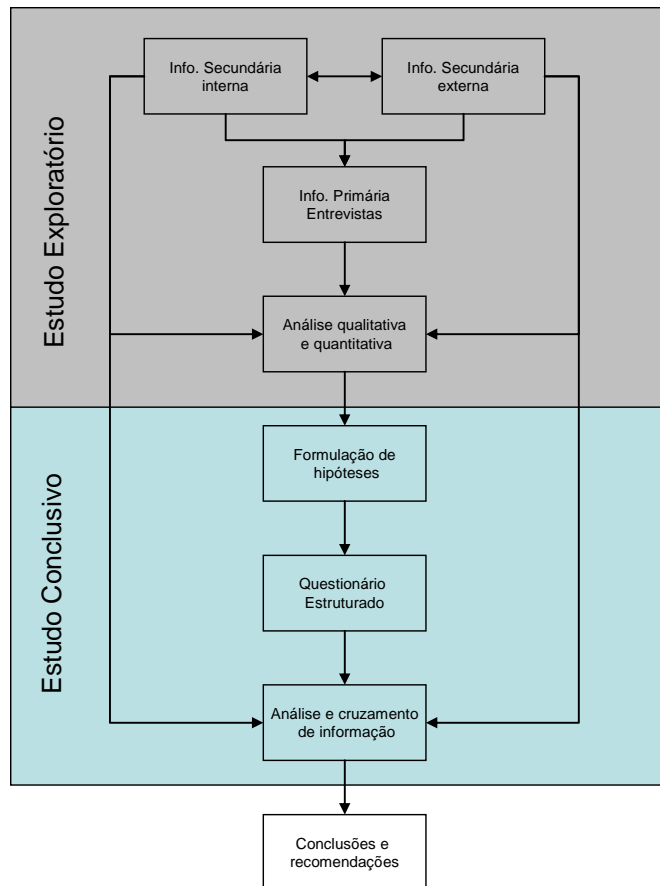
A maior vantagem da aplicação dos questionários é não ser necessária a presença de quem o emprega e cabe ao inquirido decidir qual o momento oportuno para a sua realização. Outra mais valia é que as respostas são rápidas e precisas.

No tratamento dos dados do questionário, a grande vantagem é que é possível quantificar rapidamente respostas que são mais significativas.

Os inquéritos foram analisados, utilizando o programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) e os respectivos gráficos tratados em excel.

A metodologia adoptada teve em conta a fase precoce de implementação da marca, nomeadamente ao nível da definição das variáveis e da elaboração do questionário. Assim, certas variáveis do modelo de avaliação da marca de Keller foram abordadas de forma ligeira, uma vez que ainda não era expectável que os inquiridos tivessem um grande conhecimento sobre a marca.

Figura 1 Desenho de Investigação



Fonte: Elaboração própria da autora

## Estrutura

Esta dissertação começa com uma pequena introdução, na qual são definidos o objectivo e objecto da pesquisa, a metodologia e também as fontes de informação.

No entanto, consideramos que esta está dividida em quatro capítulos. No primeiro pretendemos constituir um enquadramento teórico da marca, fazendo uma breve descrição da evolução do conceito da marca, explanamos resumidamente a sua identidade, imagem, posicionamento, bem como a comunicação e imagem da mesma.

O segundo capítulo é dedicado ao processo de construção e gestão de marcas - *Branding*, no qual descrevemos sucintamente dois modelos de medição do valor da marca, são eles o de Aaker e o de Keller.

O terceiro capítulo é dedicado em exclusivo à marca «Engineering & Tooling from Portugal». Começamos por fazer uma breve caracterização da indústria portuguesa de

moldes para contextualização, sendo que de seguida abordamos os aspectos relacionados com a construção desta marca, assim como os seus objectivos, vantagens de utilização, plano de comunicação, posicionamento e resultados esperados com a utilização desta marca.

Ainda neste capítulo fazemos uma pequena introdução à «Marca Portugal» e referimos alguns sectores e produtos em destaque.

O quarto capítulo é dedicado à medição do «Engineering & Tooling na perspectiva da marca, ou seja é aqui que descrevemos a metodologia aplicada, que explicamos os questionários, assim como a recolha e análise de dados. É ainda neste capítulo que descrevemos quais os resultados que chegámos.

Por último relatamos as conclusões a que chegámos com este estudo e propomos um conjunto de pistas para investigações futuras.

Neste estudo podemos ainda encontrar, as referências bibliográficas e informação anexa utilizada na recolha dos dados e na análise estatística.

Esta dissertação foi elaborada em consonância com a norma APA.

## **Capítulo 1 - A Marca**

A origem das marcas de comércio não é um fenómeno recente, a sua história remonta ao ano 700 a.C.. As primeiras formas tiveram a sua origem na Lídia, onde os mercadores colocavam, à porta dos seus estabelecimentos, uma pessoa para atrair potenciais compradores através da evocação vocal. Para os romanos, o uso de pinturas revelou-se muito eficaz na identificação de comerciantes e mercadorias, perante populações com elevado grau de iliteracia. (Ruão, 2003).

Desde esses tempos até ao presente, a existência da marca tem sido uma constante, assim como a (re) definição dos seus conceitos.

Actualmente, a marca é tida como um activo importante numa empresa, como fonte de criação de valor para a mesma. De facto, “A marca é um activo intangível das empresas e das organizações em geral. Trata-se de um conjunto de percepções próprias e alheias, responsáveis pelo posicionamento” (Varela, 2002).

Os profissionais do marketing sabem qual a importância e procuram processos cada vez mais eficientes para a sua avaliação e gestão.

### **1.1 Evolução do conceito de marca**

Na evolução do conceito de marca, Chernatony e McDonald (2006) distinguem cinco grandes marcos:

- **Antiguidade Clássica «séc. VIII a.C. ao séc. V d.C.»:** as primeiras referências ao uso de marcas remontam aos tempos da antiga Grécia e Roma. Nesta época e devido à elevada taxa de iliteracia, os comerciantes colocavam pinturas nas suas lojas para indicar quais os tipos de bens que vendiam. Também os oleiros empregavam pinturas nas suas peças para as identificar. É desta forma que surge, o primeiro conceito de marca, através da estenografia, cujos símbolos permitiam a identificação da especialidade do vendedor;

- **Idade Média (séc. XI ao XIII):** nos tempos medievais, os artesãos começaram a estampar marcas nos seus bens. Esta actividade para além de permitir a diferenciação dos fornecedores, servia como protecção contra imitações, assim como para assinalar os produtos de menor qualidade (Keller, 2003);

- **Novo Mundo (séc. XVII):** neste marco, o conceito de marca surge associado ao crescimento das quintas de gado na América do Norte, uma vez que os criadores de gado marcavam os seus animais, de forma a identificarem a sua propriedade;

- **Revolução Industrial (séc. XIX):** na primeira metade do séc. XIX, com o alargamento dos mercados, as pessoas podiam comprar os seus bens através de quatro canais: dos retalhistas, dos produtores, dos mercados ou dos vendedores ambulantes. Com o aumento da produção, a relação produtor - consumidor tornou-se menos frequente, levando a que os negociantes por atacado dominassem o mercado, estabelecendo as condições de produção e venda, o que originou a que pela primeira vez houvesse um registo da propriedade da marca por parte dos distribuidores. Na segunda metade do séc. XIX, os fabricantes identificaram oportunidades de crescimento, resultado do aumento da procura por parte dos consumidores e do desenvolvimento tecnológico, começando a investir no desenvolvimento de novas instalações e produtos. No entanto, para protegerem o seu investimento passaram a registar as suas patentes e marcas, a investir mais em publicidade e apostaram na criação de força de vendas.

- **Modernidade (séc. XX):** em consequência da constante evolução dos mercados, as necessidades e expectativas dos consumidores e profissionais de marketing disparou, adquirindo a marca uma grandeza emocional. Também a quantidade de informação disponibilizada pelos fabricantes aumentou substancialmente, levando os consumidores, a filtrar grande parte da informação, originando a que o poder de decisão sobre marcas ficasse cada vez mais nas suas mãos (Chernatony e MacDonald, 2006).

## ***1.2 Diferentes interpretações da Marca***

Para além do conceito de marca, interessa-nos perceber aquilo que de facto ela representa. Podemos encontrar na literatura diversas sugestões para as múltiplas interpretações do que é uma marca.

Segundo a American Marketing Association – AMA, (citada por Keller, 2003, p. 3) a marca é “um nome, termo, signo, símbolo ou desenho ou a combinação deles, permitindo identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos da concorrência”.

A marca é definida como uma representação gráfica, que identifica nominal e visualmente o vendedor ou o fabricante, que faz parte da identidade da marca e cujos sinais Keller (2003) designa por elementos da marca. No entanto, a sua representação gráfica não reflecte plenamente o seu conceito.

Segundo Chevron (1998), a marca é uma promessa, ou seja, um compromisso com o consumidor e não algo palpável. A marca é um nome que, para além de uma identidade visual, evoca determinadas expectativas, ou seja, refere-se à forma como os consumidores se relacionam com os produtos ou serviços, a personalidade que lhes atribuem, a confiança e a lealdade que lhes depositam.

Outros autores vão mais longe na explicação, definindo uma marca de sucesso como

“Um produto, serviço, pessoa ou lugar identificáveis, aumentados de tal forma que um comprador / consumidor percebe valores acrescentados relevantes e únicos que satisfaçam o mais possível as suas necessidades. Ou seja, o seu sucesso resulta da capacidade de manter esses valores acrescentados face à concorrência”. Chernatony e McDonald (2006, p. 25)

Também Giraut (1965) considera que a marca, além de um signo que identifica e diferencia produtos, oferece a garantia de satisfação máxima do consumidor. A tónica do que é uma marca não está apenas nos seus sinais gráficos e nominativos. Esta tem de permitir a satisfação total do consumidor, através do valor acrescentado que transmite. Esse valor acrescentado advém da experiência que o consumidor tem com a marca, do tipo de pessoas que a usam, da aparência da marca e do próprio nome e reputação do fabricante (Tuominen, 1999).

Para Chernatony e McDonald (2006), as marcas fortes, para além de criar valor acrescentado para o consumidor podem ainda aumentá-lo, de forma a atingir elevados níveis de sofisticação. Uma marca forte é aquela que cria a fidelização do cliente e, que quando está em falta num determinado local de venda ou serviço, leva o consumidor a deslocar-se propositadamente a outro local, de forma a encontrar a ‘sua marca’.

Partindo das limitações das várias abordagens na definição do conceito de marca, Chernatony (2001) propõe treze interpretações distintas:

- Como **logotipo**: atribuindo à marca o seu aspecto de identificadora visual, através do seu nome, sinal, símbolo ou *design* ou a combinação de todos estes elementos. O desenvolvimento de um logotipo deve ser feito de forma estratégica, de modo a transmitir os atributos essenciais que o produto possui;

- Como **instrumento legal**: a marca actua como garantia e protecção legal sobre o investimento realizado, particularmente perante imitações;
- Como **empresa**: esta interpretação resulta da crescente focalização das campanhas promocionais em marcas-empresa em prejuízo das marcas-produto. Deste modo, a promoção da marca corporativa admite uma maior harmonia na comunicação e na proximidade entre a empresa e os seus clientes, permitindo uma maior confiança e favorecendo a exploração de activos intangíveis e o lançamento de novos produtos;
- Como **abreviatura**: fruto do aumento de estímulos a que as pessoas são expostas e da sua limitada capacidade em processar e avaliar a informação recebida, os clientes / consumidores têm necessidade de encontrar abreviaturas para um rápido reconhecimento das marcas. Desta forma, os gestores devem criar marcas (no seu sentido lato) que facilitem as associações pretendidas;
- Como **reductor de risco**: diversas vezes os clientes / consumidores não optam pela marca que maximiza a sua utilidade mas sim, por aquela que permite minimizar o seu risco. Neste sentido a obrigação do gestor da marca é a de tentar minimizar as dimensões de risco que preocupam os consumidores e instilar a sua confiança;
- Como **posicionamento**: o posicionamento de uma marca determina o que ela é, para quem se destina e o que oferece. Assim, a marca deve ser dotada de um posicionamento que lhe permita possuir uma vantagem competitiva sustentável que dê aos consumidores uma razão convincente para a adquirirem;
- Como **personalidade**: uma das formas de diferenciar uma marca é atribuir-lhe valores emocionais. Ao atribuir-lhe uma personalidade, a identificação e a interacção com os seus consumidores é facilitada, visto existir uma maior proximidade entre as partes. Os consumidores avaliam a adequação entre a personalidade das marcas e a personalidade que desejam projectar;
- Como **conjunto de valores**: permite caracterizar a marca como um conjunto de valores únicos, visando a tomada de decisão e satisfazer valores específicos importantes para os consumidores. A importância da identificação de uma marca com uma série de valores deriva da sua capacidade de influenciar os comportamentos dos consumidores;
- Como **visão**: uma marca pode transmitir a imagem que os seus gestores e, conseqüentemente, os seus consumidores, pretendem trazer para o mundo;

- Como **valor acrescentado**: a marca funciona como a identificação de um prémio que os consumidores estão dispostos a pagar, em virtude dos benefícios funcionais / emocionais que transmite. No entanto, esta definição pode também ser interpretada no sentido inverso, uma vez que para algumas marcas o seu reduzido reconhecimento ou fraca afectividade perante os seus consumidores irá diminuir o seu valor;
- Como **identidade**: esta interpretação da marca permite a sua individualização e diferenciação. A marca é considerada como sendo mais do que a soma das partes numa perspectiva holística, estando relacionada com o posicionamento pretendido;
- Como **imagem**: é algo que reside na mente dos consumidores, sendo uma entidade perceptual, mas reflectindo as percepções e as idiosincrasias dos consumidores. A marca é entendida como o conjunto de associações percebidas por uma pessoa, ao longo do tempo.
- Como **relacionamento**: situação em que os consumidores têm uma atitude em relação à marca e vice-versa. Uma marca será identificada pelos seus consumidores e pelas relações que com eles estabelece enquanto cada consumidor utilizará as marcas com que se relaciona para se conhecer e para comunicar aos outros a sua identidade.

### **1.3 Definição jurídica da Marca**

A evolução da definição jurídica de marca tem vindo a acompanhar a evolução do próprio conceito, não deixando nunca de representar a ideia fundamental de que uma marca é uma forma de identificação e de diferenciação.

Até à aplicação de uma legislação comunitária da marca, a lei portuguesa<sup>1</sup> definia a marca como “um sinal ou conjunto de sinais nominativos figurativos ou emblemáticos que aplicados por qualquer forma num produto ou no seu invólucro, o façam distinguir de outros idênticos ou semelhantes.”

Numa perspectiva jurídica, a União Europeia<sup>2</sup>, em 1989, na altura Comunidade Económica Europeia define a marca como

“Todos os sinais susceptíveis de representação gráfica, nomeadamente as palavras, incluindo os nomes de pessoas, desenhos, letras, números, a forma do

<sup>1</sup> Código de Propriedade Industrial

<sup>2</sup> Art.º 2 da Directiva 89/104/CEE

produto ou da respectiva embalagem, na condição de que tais sinais sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas”.

A legislação portuguesa<sup>3</sup>, baseada na legislação europeia, tem uma definição muito semelhante, acrescentando o conceito de cor (ou combinação de cores) e a combinação possível entre os diferentes sinais referidos na directiva da União Europeia.

“A marca pode ser constituída por um sinal ou conjunto de sinais susceptíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, sons, a forma do produto ou da respectiva embalagem, desde que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas...”

Podemos então considerar que a definição jurídica de marca tem vindo progressivamente a contemplar uma nova realidade social e económica em que os aspectos intangíveis são cada vez mais evidentes.

Como podemos concluir, existem diversas formas de olhar para uma marca, desde a representação gráfica e nominativa, aos benefícios e à marca como instrumento legal.

#### **1.4 A abordagem triádica da marca**

Quando se fala em marca, há que ter em conta os vários elementos da mesma e as relações que se estabelecem entre eles. Schocker, Srivastava e Ruekert (1994) definem as marcas como símbolos nos quais os consumidores aprenderam a confiar ao longo do tempo e que balizam qualidades intangíveis dos produtos baseadas em atributos de experiência.

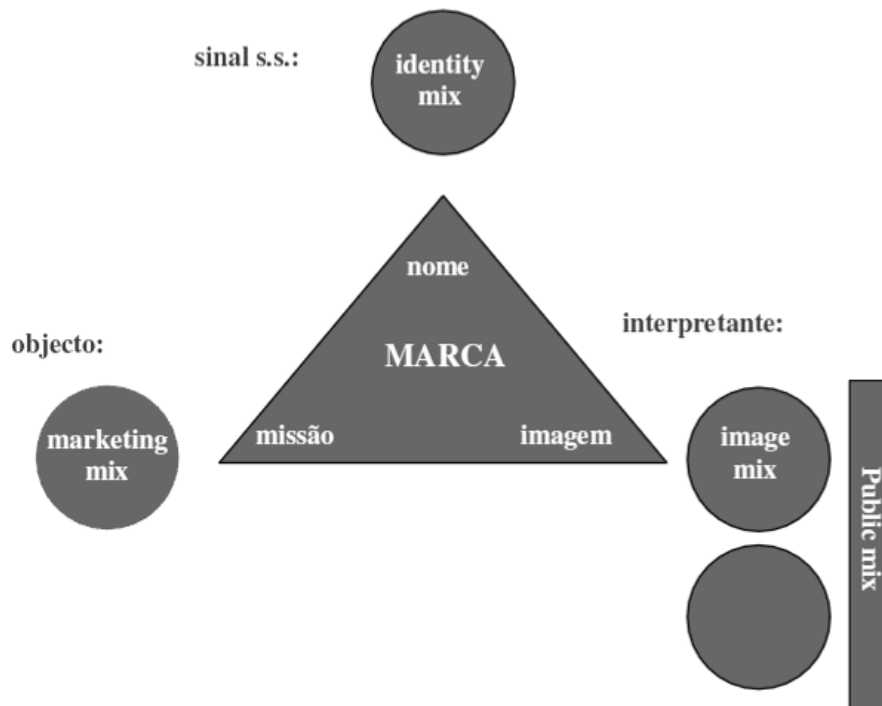
Lencastre (2007) defende uma abordagem triádica da marca, que integra três pilares e os relaciona entre si e que se encontra patente na figura 2:

- A dimensão do sinal da identidade;
- A dimensão do objecto de marketing a que o sinal se refere;
- A dimensão da interpretação que é feita pelos públicos e segmento-alvo da marca.

---

<sup>3</sup> Art.º 222 do Código de Propriedade Industrial (1999)

Figura 2 - Triângulo da marca



Fonte: Lencastre (2007, pag. 41)

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

Para que se possa estruturar os sinais utilizados para identificar uma marca, foram definidos três níveis de identidade:

- Identidade central: formada, basicamente, pelo nome da marca;
- Identidade tangível: engloba o logotipo, o desenho, *lettering* e o *coloring* da marca;
- Identidade alargada: acrescenta às dimensões anteriores um *slogan*, uma personagem, um rótulo, um *jingle* (música ou sonoridade própria), um *design* específico e, provavelmente um odor ou sabor distintivo.

Assim, para Lencastre (2007), a marca, num sentido mais abrangente, é um nome que, juntamente com os restantes sinais referidos constitui o seu *identity mix*.

Na relação que é estabelecida entre os três pilares da marca duas distinções a caracterizam:

A primeira distinção prende-se com o carácter tendencialmente permanente do *identity mix*, que contrasta com o carácter adaptativo do *marketing-mix*. A identidade de uma marca tende a ser estável no tempo. Mesmo que se façam alterações no *lettering*, cor ou desenho, estes são quase imperceptíveis aos olhos do consumidor, mantendo a marca a sua identidade base intacta. Ao nível do *marketing-mix*, as acções de marketing estão condicionadas por um conjunto de variáveis, tais como os mercados, as culturas, as necessidades dos consumidores e distribuidores e pela concorrência, obrigando a marca a uma contínua adaptação.

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

### **1.5 Identidade da marca**

Tal como uma pessoa, a marca tem uma identidade física ou formal. Tem um carácter, uma personalidade ligada à sua história e aos seus valores fundamentais. É o que se chama de identidade cultural da marca.

No entanto, só a partir da década de 80, as organizações começam a atribuir um maior interesse à identidade da organização, passando esta a ser vista como parte integrante do marketing.

### **1.5.1 Identidade corporativa**

O termo *corporate identity* foi referido pela primeira vez em 1964, por Walter Margulies, consultor em *design* gráfico, dando origem a uma nova designação e actividade que surge do *design* (Vilar, 2006, citando Fombrun, 1996).

Segundo referem Van Riel e Balmer (1997) existem duas abordagens do conceito de identidade, que variam no âmbito e alcance:

- A perspectiva do *design*, que se baseia na parte visual da identidade, servindo de instrumento na comunicação da sua estratégia;
- A perspectiva interdisciplinar, cujo conceito de identidade possui um âmbito mais alargado.

Assim, a identidade constitui a manifestação tangível da sua personalidade, a qual se deve projectar em tudo o que a organização faz, na apresentação dos seus produtos e dos seus serviços, na indumentária dos seus funcionários, nas suas infra estruturas, na forma como lida com os seus públicos (clientes, fornecedores e comunidades), nos materiais de comunicação e também, no comportamento da organização.

A identidade corporativa deverá ter sempre em conta as condicionantes internas - as características próprias da organização, as condicionantes externas e também a sua imagem junto dos seus públicos. Desta forma, a organização poder-se-á apresentar com autenticidade, contribuindo para o desenvolvimento das suas vantagens competitivas sustentáveis num mercado cada vez mais concorrencial e global onde actua.

### **1.5.2 Identidade verbal e identidade visual**

A identidade verbal é também um termo recente. Surgiu para ilustrar que a identidade também se expressa através das palavras e da linguagem. Tem como principal objectivo distinguir a linguagem de uma marca e deverá incluir: o nome; um conjunto de nomes para produtos, sub-marcas e grupos; um lema; princípio para o tom de voz e, por último o recurso a histórias.

Se uma organização não for capaz de mostrar do que trata e porque é que é diferente, muito dificilmente conseguirá progredir. Se conseguir fazê-lo, significa que tem um objectivo por detrás da forma como cria ou usa a componente visual e verbal (Clifton e Simmons, 2005).

A identidade visual é uma componente do *branding*, da qual fazem parte os elementos gráficos que, em conjunto constituem um sistema que permite identificar e representar uma marca. Os elementos básicos de uma identidade visual são: os logotipos, os símbolos, as cores e os tipos de letras (Clifton e Simmons, 2005).

Na bibliografia sobre *corporate identity*, o conceito de identidade visual é visto como a assinatura da organização, com a respectiva integração coerente de nomes, cores, símbolos e *slogans*, e, por conseguinte a sua aplicação de forma consistente, de modo a enviar uma mensagem clara aos públicos exteriores.

A identidade visual, enquanto expressão visual da desejada imagem da organização, constitui um importante instrumento no que diz respeito ao reconhecimento e à recordação da organização, razão pela qual deverá suscitar sentimentos positivos e significado consensual no público-alvo (Henderson e Cote 1998; Landry, 1998).

Podemos assim concluir que a identidade visual constitui o factor responsável por materializar a personalidade, sendo estratégico para o sucesso da comunicação.

Deste modo, as identidades visuais e verbais constituem características inerentes às marcas e ao *branding* e que se não forem devidamente controladas poderão provocar danos, pelo que devem ser revistas com frequência, como qualquer outro activo.

#### **1.5.2.1. Os elementos da identidade visual**

A marca designa-se sob um conjunto coerente de signos, formas, cores e até mesmo sons.

Os elementos da identidade visual permitem estabelecer uma comunicação com o consumidor final, cujo objectivo é o de identificar e memorizar uma empresa, produto ou serviço mediante a sua aparência visual, tendo como principal propósito o lucro, a promoção e a primazia em relação à concorrência (Faggiani, 2006).

De acordo com Kotler e Pfoertsch (2006), os elementos da marca são os elementos visuais e por vezes físicos, que permitem identificar e diferenciar os produtos ou serviços de uma empresa. O autor identifica um outro elemento da marca - *brand story*.

Os elementos da marca não são mais do que mecanismos para identificar e diferenciar a marca (Keller, 1998).

### Elementos da marca

- **Nome:** está na base de toda a comunicação, constituindo o principal elemento identificador da marca ou organização e permitindo o primeiro contacto com os diferentes públicos. (Vilar, 2006). A sua escolha é bastante importante na medida em que pode sintetizar as associações chave da marca de forma bastante eficaz (Keller, 1998).

O nome afecta directamente a percepção de uma marca, e constitui a expressão que transporta todos os valores e promessas da organização.

Keller (1991) propõe algumas linhas orientadoras para a escolha de um nome para uma marca:

- Deve ser simples e fácil de pronunciar, de modo a reduzir o esforço cognitivo que os clientes actuais e potenciais têm que fazer para o compreender e memorizar. A forma como os consumidores pronunciam o nome influencia as percepções que fazem da marca. (Mendes, 2009);
- Escolher um nome que seja familiar e tenha significado. Esta linha de orientação baseia-se no facto de que as palavras familiares facilitam o desenvolvimento de associações na memória dos consumidores / clientes;
- Os nomes devem ser diferentes, distintos e invulgares de modo a que a marca consiga distinguir-se.

Estes critérios de Keller (1998) têm em consideração a necessidade de notoriedade da marca. No entanto, para além da notoriedade é essencial que o nome facilite a criação de associações favoráveis e evite as negativas (Aaker, 1991).

De acordo com Olins (1996) existem cinco categorias diferentes de nomes. Primeiro, o nome pode ser individual e regra geral constitui o nome do fundador da empresa, Segundo, pode ser um nome descritivo que reflecte a natureza do próprio negócio, como é

exemplo a Deutsche Telekom. Terceiro pode ser um nome abreviado, como e.g. a abreviatura Pan Am da Pan América. Quarto, um nome que contém apenas as iniciais, como é o caso da ANA, Aeroportos e Navegação Aérea. Por último, pode ser um nome inventado. Pelo facto, de serem nomes abstractos são altamente distintivos e podem ser facilmente diferenciados e protegidos legalmente.

- **Logotipo:** é normalmente utilizado para designar o sinal visual que, por sua vez associado ao nome, permite identificar a marca. É ainda composto pelo *lettering*, ou seja, a forma específica de escrever o nome ao qual também pode estar ligado um desenho. Ao *lettering* e ao desenho está associado a respectiva cor ou código cromático (Lencastre, 2007). O logotipo é a ‘bandeira da marca’, que pode evoluir ao longo do tempo para se manter actualizado, mas de forma a não perturbar a percepção dos actuais e potenciais clientes (Lendrevie, Lindon, Dionísio e Rodrigues, 1999).

Os valores e as características da organização devem estar reflectidos no logotipo bem como devidamente incorporados na estratégia de marketing. A originalidade dos logotipos deve ser aproveitada da melhor forma, para expressar a personalidade e a identidade da organização.

- **Símbolo:** é um sinal gráfico que passa a identificar um nome, uma ideia, um produto ou serviço. Caro e Elosua (2004), definem o símbolo como “o ícone visual de uma empresa, que juntamente com o logotipo (parte escrita), forma o logo/símbolo ou marca no sentido estrito do termo”. É a “representação gráfica de uma empresa, instituição, produto ou linha de produtos”.

Segundo (Faveiro, 2004), o símbolo pode, inclusivamente, significar a concretização visual da intenção da organização, dado que comunica com eficácia a mensagem gráfica, constituindo um ponto de apoio para a identidade visual. Desde que fortemente associados à marca, os símbolos são uma forma valiosa de as identificar (Keller, 1998).

Segundo Aaker (1991), o símbolo pode por si só gerar familiaridade, associações e sentimentos que, por consequência afectam a fidelidade e a qualidade percebida. A escolha e a forma como o símbolo é aplicado e desenvolvido condicionam as suas funções em quatro vertentes: nas associações e atributos que declara, nas muitas associações que permite, na produção de sentimentos positivos, e também como indicador de marcas ou classes de produtos.

- **Cor:** está geralmente associada ao símbolo e logotipo, pelo que constitui uma variável crítica da identidade visual, sendo bastante eficaz ao transmitir emoções e a provocar sensações. (Vilar, 2006).

- **Slogan:** Kotler e Pfoertsch (2006) afirmam que um slogan desempenha um papel distinto e único ao criar uma identidade de marca harmoniosa. Constitui uma frase reconhecível e memorável, que acompanha, a maioria das vezes, o nome da marca. A finalidade do slogan consiste em suportar a imagem de marca projectada pelo nome e logotipo, pelo que os três elementos constituem o núcleo da marca.

Aaker (1991) salienta que tal como o nome e o símbolo, o slogan é mais eficaz se for conciso, específico e facilmente memorizável.

O *slogan* além de contribuir para a imagem da organização, também torna possível associações adicionais e fortalece os símbolos visuais. A aplicação do slogan é flexível, visto que permite a adaptação pontual a cada estratégia de posicionamento que uma organização decida adoptar em determinado momento.

- **Brand Story:** após a revolução industrial, foram adicionadas histórias aos produtos de grande consumo que nada têm a ver com o produto, mas que podem alterar o valor percebido e diferenciá-lo dos outros produtos.

Nesta perspectiva, contar uma história que esteja associada a uma marca, tornou-se cada vez mais importante na vida de uma organização (Kotler & Pfoertsch, 2006). As marcas são as histórias que estão associadas a produtos.

Este autor identifica cinco critérios que devem estar presentes na escolha dos elementos da marca:

- **Facilidade de memorização:** ou seja, uma condição necessária para que uma marca se torne forte é que atinja elevada notoriedade. Assim, os elementos da marca devem ser escolhidos em função da sua facilidade de memorização pelos potenciais e actuais clientes;

- **Dar significado:** estes elementos devem ser escolhidos em função da capacidade de atribuir um significado e facilitar a formação de associações;

- **Possibilidade de transferência:** isto significa que estes elementos devem ser seleccionados de forma a não impossibilitar a sua utilização em outras categorias de produtos ou áreas geográficas diferentes;

- **Adaptabilidade:** quanto mais flexível for um elemento de marca mais facilmente se consegue adaptá-lo a novas realidades. Ou seja, um bom elemento de marca deve permitir actualizações ao longo do tempo, decorrendo da evolução dos valores e feedback dos consumidores / clientes;
- **Possibilidade de protecção:** é importante que os elementos de marca estejam protegidos legalmente de forma a impedir, por exemplo, a contrafacção e também que estejam protegidos de acções da concorrência. Por isso, um nome não deve ser facilmente imitável para não perder a sua singularidade.

## 1.6 Posicionamento

“O posicionamento começa com o produto. Uma peça de *merchandising*, um serviço, uma empresa, uma instituição, ou mesmo uma pessoa. (...) Mas posicionamento não é o que você faz com o produto. Posicionamento é o que você faz na mente do cliente em perspectiva.” (Ries e Trout, 2003, p. 2).

Como refere Lencastre (2007) em marketing o posicionamento não é mais do que associar a oferta a um benefício, o qual deve ser único e diferente da concorrência, com o objectivo de que o nosso segmento alvo faça uma associação ao benefício proposto.

Em suma, é fazer com que o posicionamento desejado esteja o mais ajustado possível com o posicionamento obtido.

Kotler (2003) menciona que se um produto não for identificado pelos consumidores como o melhor sob algum aspecto, o mesmo estará mal posicionado e provavelmente não será lembrado.

Ainda segundo este autor, as marcas que não são o número um nos seus respectivos mercados, podem seleccionar um novo atributo e passar a ser o número um nesse aspecto. Desta forma, atraem os clientes que optam por um dos atributos.

Como argumentam Ries e Trout (2003), o posicionamento consiste em manipular o que já está no interior da mente e realinhar as conexões existentes.

Podemos assim afirmar que a imagem de um produto, marca ou organização reflecte sempre o seu posicionamento.

## 1.7 A Comunicação

A marca só existe na medida em que é comunicada. Como refere Kapferer (1991, p.55) “A marca é um ser de discurso. Só existe pela comunicação. Dado que a marca enuncia os produtos ou serviços, é preciso necessariamente que tome a palavra”, para que possa ser conhecida e reconhecida.

Para que a identidade física e psicológica da marca resulte, é preciso dá-la a conhecer. A comunicação está, por isso, na base da construção e transmissão da identidade da marca. É com suporte na identidade, que a marca deverá emitir sinais vários aos seus públicos, enviando mensagens sobre si, que estarão na base da imagem, que, por sua vez, condicionará as atitudes e comportamentos dos referidos públicos.

Em suma, a comunicação de marca é o processo de transferência da identidade em imagem de marca.

## 1.8 Imagem da marca

O conceito de imagem da marca tem sofrido grandes evoluções. Actualmente, vários autores tendem a concordar com a vertente receptora do fenómeno imagem. Nessa perspectiva, podemos defini-la como o resultado da síntese mental feita pelo público de todos os sinais emitidos pela marca, como: nome, símbolos visuais, produtos, anúncios publicitários, patrocínios, etc.

A gestão da imagem da marca é uma actividade fundamental do *branding*, que passa pela selecção dos públicos-alvo (Keller, 1998). Uma marca tem diversos públicos-alvo que podem ser macro segmentados e, posteriormente, micro segmentados. Actuar num segmento, é posicionar a marca, de forma a obter associações favoráveis. O valor da marca é, desta forma, o valor da resposta positiva a uma imagem, a uma missão.

Posto isto, a construção da imagem de uma marca pressupõe um processo de descodificação por parte dos receptores, que interpretam o conjunto de sinais transmitidos pela marca.

Assim resulta a distinção entre a imagem que a marca pretende projectar dela própria, em conformidade com a sua identidade - imagem pretendida ou projectada - e a

imagem que os públicos formarão a partir dos contactos que com ela desenvolvem, confrontando-a com os seus próprios valores e outros factores psicológicos internos - imagem percebida. Trata-se de fenómenos idênticos de representação mental (a da marca e a do público), mas com resultados diferentes, visto que por mais rigoroso que seja o processo de projecção desenvolvido pela comunicação de marketing há sempre factores de distorção.

## **Capítulo 2 - Branding**

## 2.1 **Conceitos do branding**

A evolução do conceito da marca ocorre com o desenvolvimento do marketing como ciência, ao longo da primeira metade do século XX, no sentido de compreender melhor o comportamento dos consumidores. Nessa altura, o marketing descobre o potencial das marcas face à criação de um envolvimento com os consumidores que vai para além das funções de identificação e distinção da oferta.

As referências iniciais à gestão das marcas, na literatura de marketing, datam de 1930 e são atribuídas à Procter & Gamble, que se interessou com as perspectivas operacionais da sua gestão.

Contudo, o conceito da marca foi, até a década de 1980, bastante periférico em relação ao marketing, sendo considerado pouco desenvolvido para ser incorporado na linguagem e nas práticas profissionais dos gestores. A primeira articulação do conceito da marca é desenvolvida no artigo de Gardner e Levy (1955), encontrando-se fortemente ligado à noção da imagem da marca.

A partir desta altura, passou-se a atribuir características intangíveis, sentimentos, ideias ou afectos, que ultrapassam a mera relação funcional do produto. São estas características intangíveis que fazem a distinção entre as marcas e os produtos, constituindo o ponto fulcral para a orientação do comportamento do consumidor.

As marcas só se tornaram num objecto de estudo académico, na segunda metade do século XX, mais concretamente em meados da década de 1980, como resultado da necessidade de protecção do seu valor patrimonial, o que levou à sua consideração como entidade jurídica.

No entanto, é com Farquhar (1989) que a análise estratégica da gestão das marcas ganha visibilidade académica, tendo outros também contribuído para desenvolvimento da problemática, como é o caso de Keller (1993). Segundo Aaker (1991), o que distingue o marketing nesta nova fase é a importância que se passou a atribuir ao *branding*.

Rooney (1995) refere que as organizações começaram a utilizar o *branding* como estratégia empresarial. Também Grimaldi (2003) considera o *branding* a base do marketing sendo uma característica indissociável da estratégia de mercado. Desta forma, este conceito aplica-se a qualquer indivíduo, organização, produto / serviço, desde que haja uma transacção.

Do ponto de vista do marketing, a associação a uma marca é de extrema importância para os consumidores, uma vez que estes usam esta associação para diferenciar, posicionar, expandir e criar sentimentos positivos relativos à marca, ajudando-os na sua decisão de compra. (Kohli e Leuthesser, 2001) e (Low e Lamb, 2000).

### **2.1.1 O processo de construção e gestão de marcas**

Aaker (1996) considera difícil construir uma marca forte, em virtude dos vários entraves existentes, como é o caso da pressão dos preços, do aumento da concorrência, da fragmentação dos mercados, da complexidade das estratégias de *branding*, das tentações para alterar a identidade da marca, da resistência organizacional à inovação e da pressão para investir em áreas para alcançar resultados a curto prazo.

Para construir e gerir uma marca de sucesso, este autor nomeia algumas linhas orientadoras. São elas:

- Definir a identidade da marca;
- Estabelecer a proposta de valor da marca, considerando os benefícios funcionais e emocionais;
- Clarificar o posicionamento da marca que sirva de base à comunicação;
- Executar o programa de comunicação tendo em atenção as diversas opções;
- Ser consistente ao longo do tempo em termos de identidade e posicionamento;
- Gerir adequadamente o portfólio de marcas;
- Alavancar as marcas;
- Monitorizar a *brand equity* ao longo do tempo (analisando notoriedade, qualidade percebida, lealdade e associações);
- Definir responsáveis pela gestão da marca;
- Investir de forma continuada na marca, mesmo após atingir os objectivos financeiros.

## 2.2 **Brand equity**

A importância conferida ao estudo do valor da marca remonta à segunda metade dos anos 80, ao período de aquisições e fusões no mercado bolsista.

O valor da marca é designado na literatura anglo-saxónica por *brand equity* e está envolto em alguma confusão. Têm sido propostas muitas definições, umas qualitativas, outras financeiras, outras na perspectiva de valor apenas para a organização, outras na perspectiva do consumidor, o que resultou numa certa ambiguidade. Em contrapartida, esta situação teve do ponto de vista da gestão da marca um impacto positivo, na medida em que evidenciou a necessidade das organizações se focalizarem nas estratégias de marca e analisarem os modelos mais adequados para avaliarem um dos seus activos mais valiosos. (Real, 2010)

De acordo com Pedro (2005), as definições do valor da marca são diversas, consoante os objectivos em questão.

De entre as várias definições existentes realçamos Aaker (1992), que descreve *brand equity* como um conjunto de activos e passivos da marca, que pode aumentar e diminuir o valor do produto oferecido quer para os clientes quer para a empresa.

Existem diversos métodos de avaliação, que podem ser agrupados de acordo com duas perspectivas, a financeira e contabilística, na qual a marca é valorizada em unidades monetárias, com base em *cash-flows*, e a de marketing, em que a avaliação é efectuada com base nas respostas cognitiva, afectiva e comportamental do consumidor (Motameni e Shahrokhi, 1998).

Segundo uma óptica financeira, o *brand equity* é definido como o valor total de uma marca, como um outro activo da empresa, contabilizado no seu balanço (Feldwick, 1996). Simon e Sullivan (1993) definem o *brand equity* como o incremento dos *cash-flows* dos produtos com marca em detrimento dos produtos sem marca. Podemos considerar uma excelente métrica para avaliar o impacto das decisões de marketing a longo prazo, desde que objectivamente medido. Mas uma correcta avaliação da força da marca requer uma análise detalhada de cada marca, do seu posicionamento, do mercado em que opera, da concorrência, da performance, das estratégias futuras e dos riscos da marca. Consideramos que a força da marca deve ser vista como uma ponderação de diversos factores: liderança, idade da marca, mercado, distribuição, tendências, investimentos e protecção da marca.

Segundo uma perspectiva financeira a avaliação da marca deve partir da análise da força da marca, na medida em que é este indicador que vai estabelecer a taxa de desconto e de capitalização a utilizar sobre os *cash flows* gerados pela marca. (Stobart, 2010)

Na perspectiva de marketing, o consumidor tem um papel chave na determinação do valor da marca. Considerando a análise semiótica, podemos assumir que existem dois pilares emissores da marca - *identity mix* e *marketing mix*, e um pilar ligado à recepção da marca por parte do seu público-alvo.

Como alternativa à visão financeira, existe uma outra perspectiva em que o *brand equity* corresponde à descrição da força da marca, designada como o *brand equity* na óptica do consumidor - *customer based brand equity*. Neste prisma, uma marca só tem valor se tiver valor para os seus consumidores (Atilgan e Akinci, 2005).

### **2.3 Métodos e modelos de avaliação de valor de marca**

Tal como referimos anteriormente, são várias as definições de *brand equity*, segundo as diferentes perspectivas, sendo a definição de Aaker (1991) genericamente aceite pela maioria dos autores (Motameni e Shahrokhi, 1998). Segundo Keller (2003), muitos dos analistas consideram que o *brand equity* está relacionado com o facto de se obter com uma marca um resultado diferente daquele que se obteria se o mesmo produto ou serviço não fosse identificado com essa marca.

Deste modo, consideramos que o *brand equity* é um instrumento importante do marketing para as finanças, para a estratégia da empresa e para o estudo do comportamento do consumidor (Davis, 2007). É ainda considerada uma ferramenta de extrema importância para os gestores das empresas pois, para além de proporcionar percepções sobre as marcas, é um ponto de partida para o desenvolvimento de um sistema específico de acompanhamento das marcas (Aaker, 1996).

Decorrente deste facto, várias empresas de consultadoria desenvolveram modelos quantitativos para a avaliação do *brand equity*, dos quais destacamos e passamos a descrever, resumidamente, os modelos *Brand Asset Valuator*, da Young & Rubicam e *Top Brands* da Interbrand.

O *Brand Asset Valuator* é o maior estudo sistemático de marcas do mundo inteiro. Criado pela Brand Asset Consulting, uma divisão da Young & Rubicam Brands, baseia-se na

realização de inquéritos a diversos produtos em vários países. Este modelo mediu o *brand equity* de 450 marcas globais e mais de 8 mil marcas locais em 24 países (Aaker, 1996).

Este estudo permite melhorar o processo de tomada de decisão de marketing assegurando assim uma melhor gestão das marcas.

Segundo a Young & Rubicam, citado por Aaker (1996), a construção de uma marca percorre os seguintes níveis:

- **Diferenciação:** avalia o grau de diferenciação da marca no mercado, desta forma as marcas fortes tendem a diferenciar-se da concorrência. Daqui resulta que as marcas novas em crescimento têm normalmente valores elevados em diferenciação e baixos nos restantes níveis. Pelo contrário, as marcas que estão a desaparecer registam valores elevados nos últimos níveis, mas são fracas em diferenciação;

- **Relevância:** é o segundo pilar do Brand Asset Valuator e, no qual avaliamos o grau de relevância de uma marca no mercado;

- **Estima:** este nível combina a qualidade percebida com a percepção de crescimento ou declínio de popularidade da marca;

- **Conhecimento:** este nível representa o ponto final da construção da marca. Neste caso não se trata apenas de notoriedade, mas de compreender o que a marca significa;

- **Solidez da marca:** representa a diferenciação multiplicada pela relevância. Para uma marca ser forte deve possuir estas duas características;

- **Estatutura da marca:** o que resulta da relação entre a estima e o conhecimento.

O outro modelo *Top Brands da Interbrand*, referenciado por Aaker (1996), visa avaliar as seguintes dimensões:

- **Liderança da marca:** ou seja, uma marca que é líder de um sector de mercado é mais estável e poderosa;

- **Estabilidade da marca ao longo do tempo:** as marcas que existem há muito tempo são particularmente poderosas e valiosas;

- **Crescimento e estabilidade do mercado:** as marcas são mais valiosas quando actuam em mercados com níveis de vendas crescentes ou estáveis;

- **Internacionalização da marca;**
- **Tendência crescente da marca:** uma marca saudável e em crescimento indica que se mantém contemporânea e relevante para os consumidores;
- **Apoio à empresa:** as marcas que recebem apoio e investimentos constantes são consideradas mais fortes;
- **Protecção à marca:** a solidez e protecção pelo registo legal da marca são de extrema importância, dando assim protecção e garantia à marca;

Ainda segundo Aaker (1996), dos modelos acima apresentados, a Interbrand é que utiliza critérios mais focalizados no mercado, em detrimento do consumidor, tendo em vista uma avaliação financeira às marcas.

Consideramos que, entre os diversos autores que se debruçam sobre esta problemática da medição do capital de marca, com base no consumidor, se destacam dois, pelo carácter inovador dos seus trabalhos a nível conceptual, são eles Aaker (1991) e Keller (1993). Estes autores embora contextualizem o capital de marca de forma diferente, definem-no segundo uma perspectiva do consumidor, com base nas associações que este tem na memória sobre a marca.

### **2.3.1 Modelo de medição de David A. Aaker**

Podemos considerar que a concepção do capital de marca de Aaker (1991, 1996 a) é uma das abordagens pioneiras no estudo sistemático da gestão das marcas, tendo servido de inspiração para a maioria dos modelos de medição do capital de marca que foram surgindo no desenvolvimento do estudo desta problemática.

Este modelo mostra que o capital de marca traz valor ao consumidor e à empresa. Podemos então afirmar que o resultado do capital para o consumidor se traduz nas seguintes situações ao nível do activo do capital de marca:

- Podem ajudar o consumidor a interpretar, processar e armazenar uma grande quantidade de informação sobre produtos e marcas;

- Podem afectar a confiança do consumidor na decisão de compra, ou seja um consumidor sentir-se-á mais confortável com a marca que usou pela última vez e que considerou ter uma alta qualidade ou por esta lhe ser familiar;
- Podem aumentar a satisfação do consumidor enquanto utilizador do produto, particularmente a qualidade percebida e as associações da marca.

Podemos assim concluir que os activos da marca criam valor para a empresa no sentido em que o capital de marca pode aumentar a eficiência e a eficácia dos programas de marketing. A notoriedade, a qualidade percebida e as associações à marca fortalecem os laços de lealdade, ao aumentar a satisfação do consumidor e oferecer razões para comprar o produto.

O capital de marca pode originar altas margens de lucro dos produtos, ter influência nos canais de distribuição e por fim, mas não menos importante, realçamos a vantagem significativa que estes podem oferecer a uma empresa, no sentido de criar entraves à concorrência, para que os consumidores não optem por marcas concorrentes.

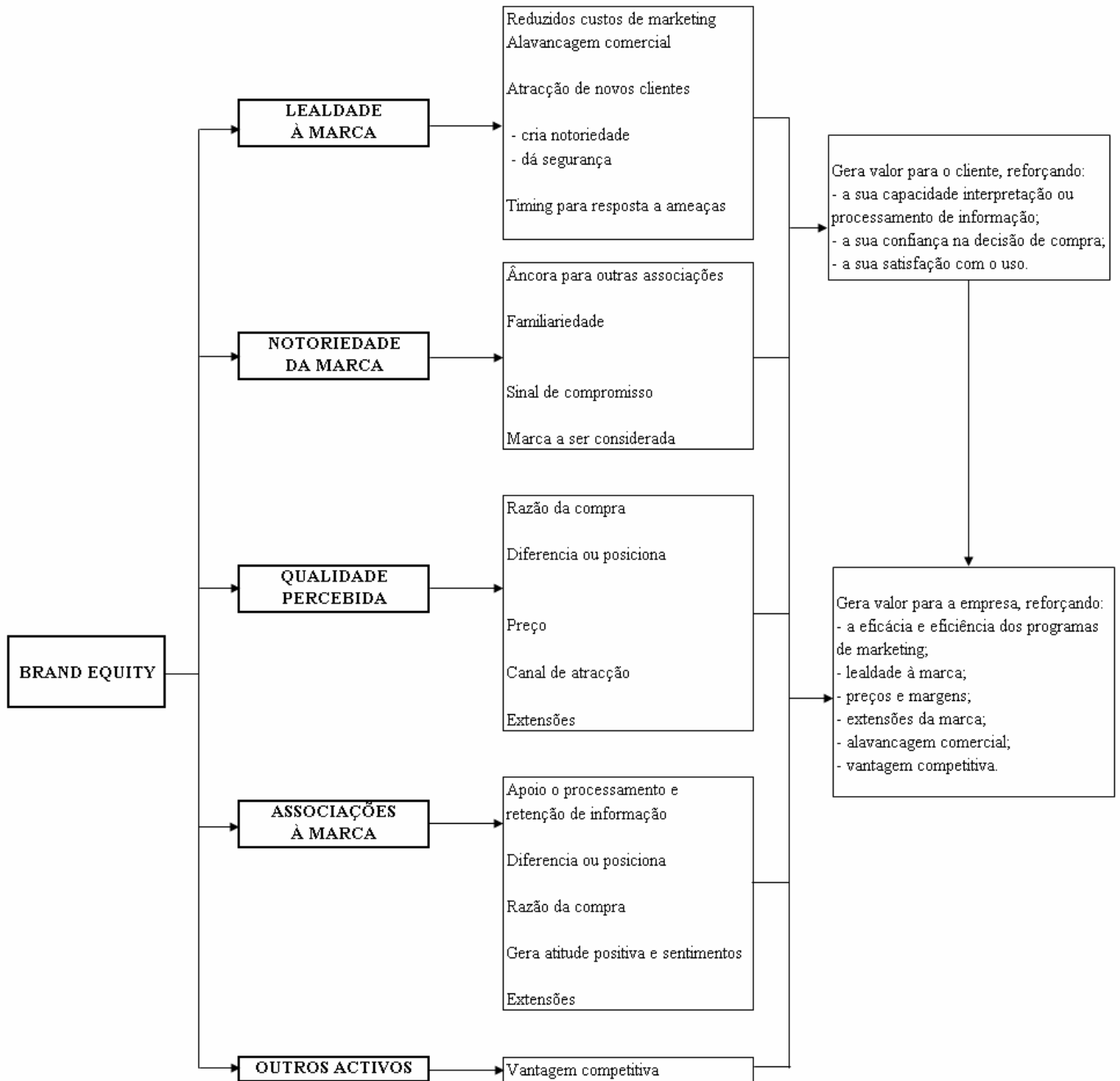
Contudo, não nos podemos esquecer que isso envolve um investimento inicial e contínuo, que pode ser substancial e que pode demorar a dar lucros.

Resumidamente, referimos as cinco dimensões que Aaker (1991) foca. São elas:

- Notoriedade da marca;
- Associação da marca;
- Lealdade da marca;
- Qualidade percebida;
- Outras propriedades dos activos da marca;

A **Figura 3** ilustra-nos como o *brand equity* consegue criar valor para o cliente e para a empresa de diversas formas. Assim, a qualidade percebida cria valor proporcionando uma razão para comprar, diferencia a marca, atrai o interesse dos canais de distribuição, possibilita a prática de preços mais altos e é a base para extensões do produto.

Figura 3 - A criação de valor pela *brand equity*



Fonte: Aaker (1991, p. 29)

Podemos então considerar que a *brand equity* gera valor para o cliente de três formas:

- Ao apoiar na interpretação e processamento da informação existente sobre marcas e produtos;
- Ao influenciar a sua confiança na decisão da compra, uma vez que se sente mais confortável ao adquirir uma marca que lhe é familiar;
- Ao aumentar a satisfação, na medida em que um cliente ao utilizar um produto de uma marca de reconhecida qualidade, sente-se automaticamente mais satisfeito com a qualidade percebida.

Simultaneamente, a *brand equity* também gera valor para a empresa, baseando-se em seis factores:

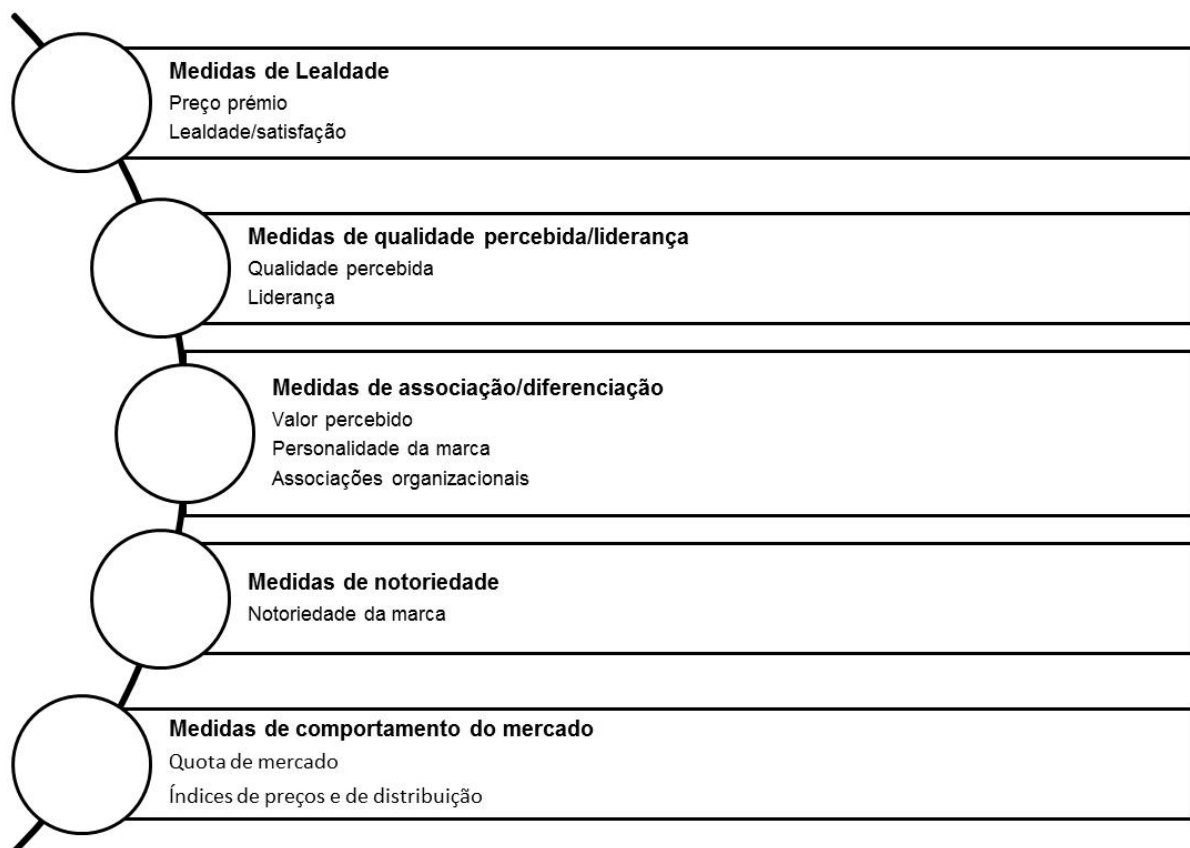
- Incrementando a eficiência e eficácia dos programas de marketing;
- Aumentando a lealdade à marca através do seu reconhecimento, da qualidade percebida e associações, que aumentam a satisfação do cliente;
- Proporcionando maiores margens através da prática de preços *premium*;
- Possibilitando extensões da marca;
- Dando maior confiança às cadeias de distribuição por trabalharem com uma marca forte;

Sendo a *brand equity* uma vantagem competitiva para a empresa, ela representa um obstáculo para os concorrentes e conseqüentemente um entrave para a perda de clientes.

Numa fase mais recente, Aaker (1996 b) desenvolveu um outro modelo, o *Brand Equity Ten*, que consiste num conjunto de medidas agrupadas em cinco categorias. As primeiras quatro representam as percepções dos consumidores das quatro dimensões do capital de marca. A última categoria inclui dois conjuntos de medidas de comportamento de mercado, que representam a informação obtida directamente dos consumidores e a obtida do mercado. Para este autor, as dimensões para medir o capital de marca não têm todas a mesma importância.

Este modelo, cujo principal objectivo é identificar um conjunto de medidas de *brand equity* para serem aplicadas em vários produtos e mercados, é constituído pelas quatro dimensões do modelo elaborado por Aaker (1991), e por uma quinta dimensão que corresponde à perspectiva de mercado, a qual vai buscar elementos aos modelos da Young & Rubicam e ao modelo *EquiTrend* da Total Research Corporation, tal como podemos constatar na figura 4.

**Figura 4 - Medidas do capital de marca de Aaker - «Brand Equity Ten»**



Fonte: Adaptado de Aaker, David A. (1996 b)

Para este autor, a conceptualização do capital de marca ao nível da sua medição e, do desenvolvimento de medidas concretas, deve facultar os elementos para a construção e gestão de uma marca.

A lealdade da marca é a dimensão chave do seu modelo uma vez que se traduz num fluxo de lucro. O interesse de uma empresa num consumidor leal é esperar mais

vendas e fluxos de lucros estáveis. A qualidade percebida é incluída como um activo distinto da associação da marca sendo incluída numa dimensão separada. Para a maioria das organizações, a notoriedade da marca é considerada um autêntico *pivot* e está subjacente à força de uma marca próspera.

Nesta conceptualização, o capital de marca pode afectar as margens e as decisões de compra (Mahajan, Rao e Srivastava, 1991) assim como o feedback do mercado (Simon e Sullivan, 1993) e determinar a extensibilidade do nome de marca. Também aumenta a probabilidade de escolha da marca e disponibilidade de pagar preços *premium* (Barwise, 1993; Farquhar et. al., 1991; Keller, 1993; Simon e Sullivan, 1993).

Em suma, e numa perspectiva de gestão, este modelo de capital de marca providencia substanciais vantagens competitivas para a empresa.

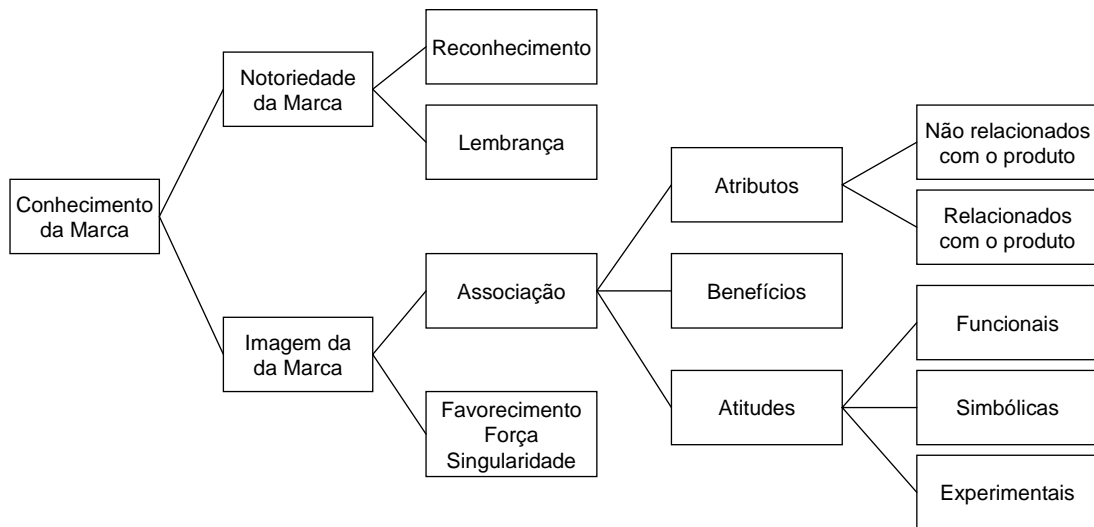
### **2.3.2 Modelo de medição de Kevin Lane Keller**

O modelo do capital de marca baseado no consumidor, de Keller (2001 a) dá-nos uma perspectiva única do que o capital de marca significa e de como este deve ser construído, medido e gerido. Este autor dá uma grande relevância ao consumidor e ao conhecimento que este tem de uma marca. Para Keller (1998, p. 13), a “marca é algo que reside na mente dos consumidores”.

O modelo de Keller (1993) do capital de marca baseado no consumidor está ligado à teoria da activação da memória, da Psicologia Cognitiva. Segundo esta teoria, a memória está organizada numa série de nós e ligações, em que o nome da marca será um nó e as ligações serão feitas pelas associações à marca, sendo que o conjunto final de informações que o consumidor é capaz de lembrar baseia-se em ligações activadas numa dada situação.

Desta forma, Keller (1993) utiliza uma abordagem multi-passos no desenvolvimento do seu modelo de conhecimento da marca. Os dois maiores elementos do modelo são a notoriedade e a imagem de marca, tal como podemos verificar na figura 5. O elemento da notoriedade comporta a lembrança e o reconhecimento da marca. A imagem da marca é composta por associações à marca e essas podem variar dependendo do tipo, do favorecimento, da força e do seu carácter único. Existem, segundo o autor, outras características atitudinais e de comportamento que também contribuem para o conhecimento da marca.

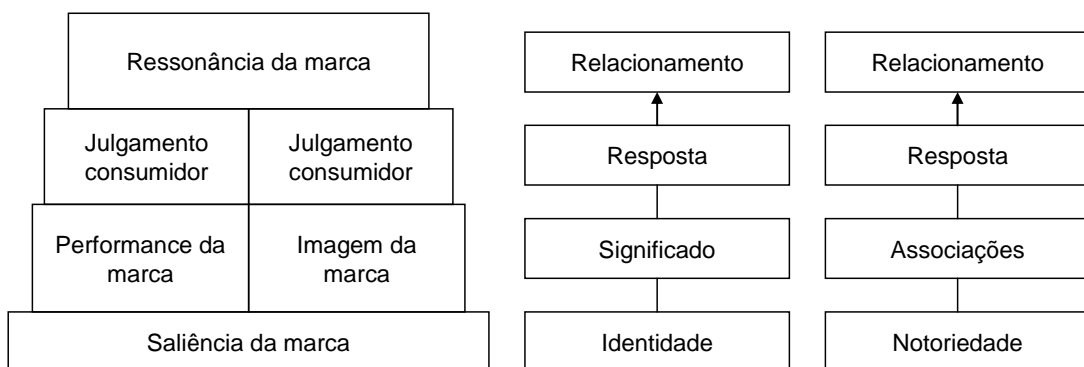
**Figura 5 - Modelo conceptual do capital de marca de Keller (1993)**



Fonte: Keller, Kevin Lane (1993)

O princípio básico deste modelo é que o poder da marca está ligado ao que o consumidor aprendeu, sentiu, viu e pensa acerca da marca ao longo do tempo. Isto significa que o poder da marca reside na mente dos consumidores (figura 6).

**Figura 6 – Pirâmide do capital de marca baseado no consumidor**



Fonte: Keller, Kevin Lane (2001 a)

Para construir uma marca forte e próspera de acordo com o modelo do capital de marca baseado no consumidor de Keller (2001), o primeiro passo é garantir a identificação

da marca pelos consumidores com uma classe específica do produto ou necessidades específicas do consumidor, ou seja, estabelecer uma forte e profunda notoriedade da marca.

O segundo passo é estabelecer o significado da marca na mente dos consumidores através de um conjunto de associações da marca, que podem ser tangíveis ou intangíveis e que devem ter um carácter forte, serem favoráveis e únicas.

O terceiro passo é adequar a resposta do consumidor com a identidade e o significado da marca.

O quarto é último passo consiste em criar uma relação activa e leal, entre o consumidor e a marca.

Para Keller (2001) dar significado a uma marca representa criar uma imagem de marca e estabelecer as características da marca que são relevantes para que esta permaneça na mente do consumidor. As medidas do capital de marca baseadas no consumidor devem incluir tudo o que exista na mente dos consumidores, no que diz respeito à marca e isso pode ser pensamentos, sensações, experiências, imagens, percepções, crenças e atitudes (Keller e Lehmann, 2003).

A força de uma marca depende de como os consumidores pensam, sentem e actuam. A evolução da investigação do autor vai no sentido de reforçar o papel do consumidor em todo o processo de criação do capital de marca e adoptar, de forma mais abrangente, uma perspectiva holística que sintetize o conhecimento multidimensional da marca (Keller, 2003).

Fazemos de seguida uma análise muito breve de duas das mais importantes fontes de valor da marca: a notoriedade e as associações.

### **A Notoriedade**

"Notoriedade da marca consiste no reconhecimento da marca e na capacidade de a evocar" (Aaker, 1996, p.10).

A consciência da marca pode ser definida como a capacidade que o consumidor tem em identificar uma determinada marca em diferentes situações, através de um conjunto de referências que tem em memória. Criar e desenvolver esta consciência é atribuir ao produto uma identidade através da interacção dos vários elementos que compõem a marca.

A notoriedade de uma marca reflecte o conhecimento e a sua predominância na mente do consumidor. Esta dimensão pode ser medida fundamentalmente a dois níveis: notoriedade espontânea ou 'memorização' (*recall*) e notoriedade assistida ou 'reconhecimento' (*recognition*).

A figura 7 apresenta a pirâmide da notoriedade da marca, dividida em quatro níveis (Aaker, 1991):

- Desconhecimento;
- Reconhecimento - quando um nome de marca é identificado de entre um conjunto de outras marcas sugeridas;
- Evocação - as marcas de uma classe de produtos de que o consumidor se consegue lembrar;
- *Top of Mind* - quando a marca é citada em primeiro lugar pelo consumidor.

**Figura 7 – Pirâmide da notoriedade da marca**



Fonte: Adaptado de Aaker, David A. (1991, p.62)

Para Aaker (1991; 1996 a) e Keller (1993), a notoriedade pode criar valor de quatro formas:

- É a **âncora** a que outras associações possam estar ligadas - o reconhecimento da marca é o primeiro passo básico na tarefa de comunicação das empresas;
- **Familiaridade / Simpatia** - o reconhecimento proporciona uma sensação de familiaridade com a marca. As pessoas gostam do que lhes é familiar, e esse sentimento pode conduzir à decisão de compra;
- **Substância / Comprometimento** - alguns aspectos que são determinantes da notoriedade da marca, podem mesmo ser decisivos para a decisão final de compra, nomeadamente: a presença; o comprometimento e a substância;
- **Conjunto a ser evocado** - muitas vezes, o processo de compra inicia-se com a selecção de um conjunto preferencial de marcas a considerar. As marcas que não atingem a evocação acabam por não serem incluídas no grupo de consideração ou preferencial.

### **As Associações**

Aaker (1992) define as associações à marca como a forma como o consumidor percebe e memoriza a marca. Keller (1998) considera que as associações memorizadas são a imagem de uma marca.

Para Aaker (1991), as associações à marca estão ligadas a uma imagem na memória do consumidor. A força desta imagem ajuda a processar um conjunto de factos e especificações que, de outra forma, seria difícil para o consumidor processar e muito dispendioso para a empresa comunicar.

Segundo Keller (1993), as associações à marca podem ser classificadas em três categorias principais:

- **Atributos:** singularidades descritivas que caracterizam o produto / serviço;
- **Benefícios:** valores pessoais ligados aos atributos do produto / serviço, isto é, aquilo que os consumidores julgam que o produto / serviço pode fazer por eles;
- **Atitudes:** avaliações globais da marca por parte do consumidor. Estão normalmente na base da tomada de decisão da compra por parte do consumidor, ou seja, na escolha da marca.

Um conjunto de associações forte cria uma imagem de marca forte. Assim, todos os tipos de associações mencionados, se bem construídos, podem gerar valor para a marca de cinco formas diferentes (Aaker, 1991):

- Ajudam a processar / encontrar informação;
- Diferenciação: uma marca bem posicionada num atributo chave é um entrave à concorrência, dando assim vantagem competitiva à marca;
- Razão de compra: Os diferentes tipos de associações, desde que bem concebidos, envolvem atributos de produtos e benefícios para os consumidores, favorecendo razões específicas para a compra e uso da marca;
- Criar atitudes / sentimentos positivos: Aaker destaca o papel importante da publicidade na criação de sentimentos positivos associados à experiência de uso do produto;
- Base para extensões: as associações podem proporcionar a base para extensões de marca, na medida em que se crie uma adequação entre o nome da marca e um novo produto, ou oferecendo uma razão de compra para a extensão.

De acordo com Aaker (1996), as associações à marca representam um conjunto de significados que podem, ou não, reflectir a realidade da empresa. São impulsionadas pela identidade da marca - aquilo que a organização deseja que a marca represente na mente dos clientes - e pela possibilidade de afectar positivamente o comportamento do consumidor no momento da compra, dificultando a investida dos seus concorrentes.

Pedro (2005) sugere a classificação das associações em três grupos:

- Primárias: são as que estão relacionadas directamente com a marca, resultando da sua gestão, sendo exemplos a qualidade, preço, imagem quanto ao utilizador e ao uso e quanto à personalidade;
- Secundárias: são criadas através da ligação da marca à empresa proprietária, ao país ou zona de origem, a canais de distribuição, a outras marcas, a celebridades, a eventos e outros;
- Associações a marcas concorrentes: não sendo directamente fonte de valor, definem a pertinência das associações primárias e secundárias ao relativizar o seu peso face à concorrência.

## **Capítulo 3 - O caso da marca «Engineering and Tooling from Portugal»**

### **3.1 A indústria de moldes portuguesa – breve caracterização**

A natureza claramente exportadora da indústria portuguesa de moldes, desde o início dos anos 50, pressupõe a sua forte orientação internacional. A sua evolução histórica, sempre aberta e dirigida aos mercados internacionais, tem sido, por si só, um factor de diferenciação na indústria nacional.

O alargado conjunto de mudanças registadas nesta indústria a nível mundial ao longo dos últimos anos com a abertura e emergência de mercados, a mobilidade de factores e recursos produtivos, os novos recursos tecnológicos e de desenvolvimento, em conjunto com a globalização da economia tem vindo a impor um rápido e constante reposicionamento dos seus protagonistas.

No entanto, para compreendermos a actual indústria nacional de moldes é necessário recuar um pouco no tempo e ir até às origens deste sector industrial em Portugal. É importante referir que a história desta indústria está intimamente ligada a outro sector industrial, o do vidro. De facto, é a partir da experiência e do saber fazer moldes para vidro que se começaram a fabricar moldes para plástico. Sendo assim, torna-se fácil justificar o surgimento desta indústria na Marinha Grande e em Oliveira de Azeméis, cidades com fortes tradições industriais, nomeadamente ao nível do sector vidreiro.

Em muitos dos processos de fabricação de vidro, desde sempre fizeram parte diversos tipos de moldes, os quais dão forma às mais variadas peças. Contudo, muitos desses moldes usados na indústria vidreira foram adquiridos no estrangeiro. Este aspecto terá despertado alguma estranheza a Aires Roque, um serralheiro que, em meados dos anos vinte do século passado, se terá deslocado de Lisboa para vir trabalhar na Fábrica Nacional de Vidros da Marinha Grande. Encorajado com o sucesso das suas experiências, instala juntamente com o seu irmão Aníbal Henrique Abrantes, em 1929, uma pequena oficina de moldes para vidro - a Aires Roque & Irmão. (Nuno Gomes, 2005).

Esta empresa, que se dedicava em exclusivo ao fabrico de moldes para vidro, irá na década de trinta ser solicitada para fabricar moldes para uma nova matéria-prima que terá então surgido - a ureia fenólica, também conhecida como baquelite.

Com o início da II Guerra Mundial, e com as dificuldades que este conflito bélico colocou às importações de matérias plásticas, a empresa Aires Roque & Irmão estagna a produção de moldes para este tipo de material, voltando-se novamente e, em exclusivo para

o vidro. Porém, como um dos sócios se sentia profundamente entusiasmado com este novo tipo de moldes, adquire em 1945 a quota ao seu irmão, passando a empresa a designar-se Aníbal H. Abrantes. (Nuno Gomes, 2005).

Aníbal H. Abrantes mostrou, desde muito cedo, ser um homem muito dinâmico e empreendedor, tendo sido nesta empresa que se formaram, durante largos anos, os principais técnicos da indústria de moldes, facto que originou a que esta empresa passasse a ser conhecida como a 'Universidade dos Moldes. Esses técnicos foram em muitos casos os responsáveis pelo surgimento de um conjunto de novas empresas de moldes.

Nesta fase inicial, este sector era em termos tecnológicos muito rudimentar, situação que, com o passar dos anos, se veio a alterar profundamente, passando a recorrer de uma forma sistemática a equipamentos de ponta. É através destes novos equipamentos, introduzidos de forma consecutiva até aos finais dos anos 70 do século XX, que se conseguiu mecanizar uma parte substancial das operações a executar. (Nuno Gomes, 2005).

Porém, foi a partir do início da década de oitenta que se introduziram as tecnologias mais importantes, situação que se tem mantido até aos nossos dias. Podendo mesmo afirmar-se que a indústria de moldes foi responsável pela introdução de uma série de novas tecnologias no contexto nacional, como são os casos das tecnologias de CNC - Controlo Numérico Computadorizado, CAM - Computer Aided Manufacturing, CAD - Computer Aided Design, CAE - Computer Aided Engineering, Prototipagem Rápida, etc.

Actualmente, o sector português de moldes possui 532 empresas, com dimensão de pequenas e médias empresas - PME, dedicadas ao fabrico de moldes e ferramentas especiais que se encontram localizadas, principalmente, em duas regiões do país: Marinha Grande, com cerca de 63% das empresas e Oliveira de Azeméis, com 29% (Cefamol, 2011)

Actualmente, Portugal é um dos principais fabricantes de moldes do mundo, encontrando-se entre os principais fabricantes de moldes para plásticos (ISTMA, [www.istma.org](http://www.istma.org)), produzindo moldes para as principais multinacionais das indústrias automóvel, electrónica, electrodomésticos, embalagens, entre outras.

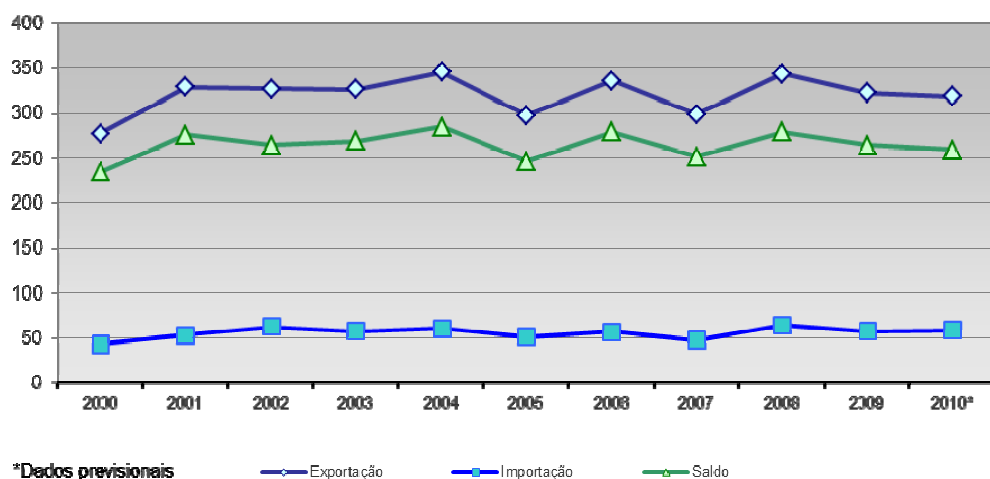
Fruto desta procura externa, o sector exporta anualmente cerca de 90% da sua produção total, facto representativo de que Portugal, ao longo dos anos, tem demonstrado uma elevada capacidade de adaptação às necessidades dos seus clientes e às evoluções, quer dos mercados, quer das tecnologias (Cefamol, 2011).

Tudo isto se pode comprovar pelo gráfico 1, onde verificamos que o crescimento do sector tem sido constante ao longo dos últimos anos. O valor total de produção atingiu, em 2010, 350 milhões de euros, sendo este facto representativo de que Portugal tem sabido adaptar-se às necessidades dos seus clientes e às evoluções, quer dos mercados, quer das tecnologias.

O saldo da balança comercial registou uma tendência de crescimento nos anos considerados, tendo passado de 234,23 milhões de euros em 2000 para 259,2 milhões de euros em 2010.

O valor total das exportações portuguesas atingiu, em 2010, os 318,2 milhões de euros, sendo que as vendas foram efectuadas para 80 mercados distintos, o que demonstra a dimensão internacional e global desta indústria.

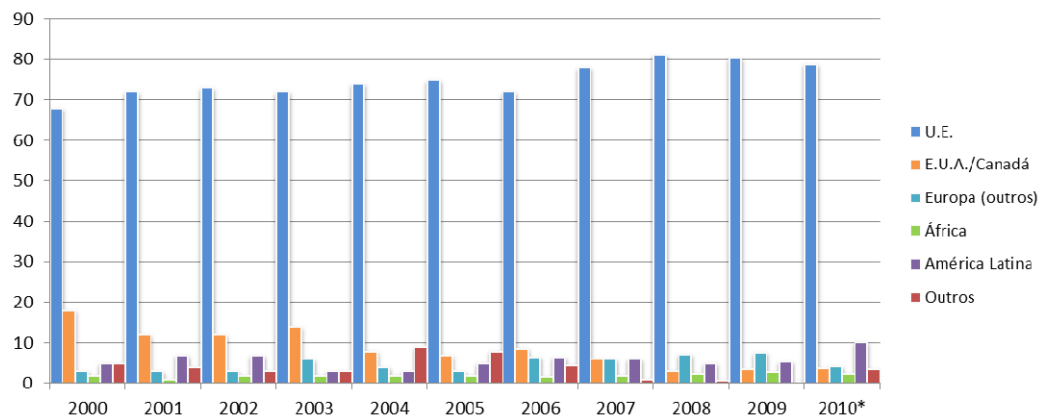
**Gráfico 1 – Balança Comercial**



Fonte: Aicep (2011)

Em termos de importância das regiões económicas, mantém-se a preponderância do mercado europeu, e principalmente comunitário, representando nos últimos anos cerca de 80% do total de exportações, tal como podemos verificar no gráfico 2.

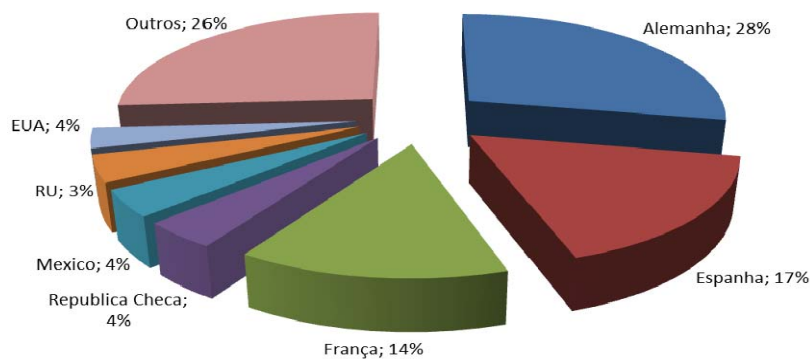
**Gráfico 2 -Exportações por zona económica**



Fonte: Aicep (2011)

Da análise dos dados do comércio externo português, relativos ao ano de 2010 (gráfico 3), destacamos os cinco principais destinos das exportações portuguesas: Alemanha (28%), Espanha (17%), França (14%), República Checa (4%), México (4%), EUA (4%) e RU (3%).

**Gráfico 3 - Principais destinos dos moldes portugueses em 2010**



Fonte: Aicep/Cefamol (2011)

### **3.2 Evolução das estratégias de internacionalização do sector de moldes português**

A veia exportadora da indústria portuguesa de moldes é uma das suas principais características desde praticamente o nascimento da primeira empresa dedicada a esta actividade.

De facto, foram necessários pouco mais de 10 anos após a fundação da Aníbal H. Abrantes para que esta empresa começasse a fabricar moldes para exportação. Desde esta fase até aos nossos dias foram identificadas algumas características específicas que marcaram a evolução do sector, as quais influenciaram a forma como se procederam as exportações, o que levou a identificar três fases distintivas que o sector atravessou e que passamos a descrever seguidamente. (Nuno Gomes, 2005).

#### **1.ª Fase – Agentes Comerciais Internacionais: 1957-1974**

O responsável pelo início das exportações por parte da A.H.A., em 1957, foi um cliente desta empresa - Tony Jongenelen, que veio a tornar-se uma figura incontornável da história da indústria de moldes portuguesa. Tony Jongenelen era um intermediário, ou seja, tentava angariar encomendas de produtos em plástico junto de clientes estrangeiros, solicitando posteriormente o fabrico dos moldes à A.H.A.

Para além de Tony Jongenelen, outros foram os que viram nesta indústria uma excelente oportunidade de negócio, levando a que muitos mais intermediários ou agentes viessem até Portugal, onde procuravam arranjar encomendas junto das várias empresas de moldes que foram surgindo.

Ao longo das décadas de 60 e 70, as exportações nacionais continuaram a crescer, situação que tem vindo a manter-se até aos nossos dias, demonstrando a vocação eminentemente exportadora deste sector.

Relativamente a esta primeira fase podemos apresentar a seguinte síntese da análise SWOT do sector nesta fase:

<b>Forças do sector</b>	<b>Fraquezas do sector</b>
Nível de preços baixo; Custos de produção bastante baixos;	Excessiva dependência dos agentes internacionais; Dificuldades de comunicação (linguísticos e meios tecnológicos); Fracas capacidade financeira (dimensão reduzida das empresas); Necessidade de elevados investimentos a nível tecnológico; Baixo nível de especialização (segredo do PI), Prazos de entrega;
<b>Oportunidades para o sector</b>	<b>Ameaças para o sector</b>
Escudo fraco; Inexistência de mercado interno;	A reduzida abertura de Portugal aos mercados internacionais resultante do regime ditatorial vigente em Portugal até 1974;

## **2.ª Fase – Estratégias de Internacionalização Colectivas: pós 25 de Abril de 1974 aos finais da década de 80**

Podemos afirmar que a partir dos finais dos anos 70, inícios da década de 80 do século passado, passou a existir a percepção generalizada por parte do sector que a sua sobrevivência passaria obrigatoriamente pelas exportações directas, fruto por um lado da reduzida dimensão da procura interna e por outro, da excessiva dependência dos agentes internacionais.

Como consequência, a maioria das empresas começou a desenvolver estratégias para se afirmarem no mercado internacional. Para tal, é de salientar o papel da Cefamol, que conjuntamente com o Fundo de Fomento à Exportação - FFE, terão começado a desenvolver um conjunto de acções promocionais visando um maior reconhecimento internacional do sector, nomeadamente a organização da presença de empresas em feiras internacionais, missões empresarias, entre outros.

Finalizada a década de 70, a indústria de moldes portuguesa era já um sector consolidado e relativamente reconhecido pela sua capacidade exportadora.

Durante a década de 80 assistimos a uma profunda alteração no que diz respeito ao destino das exportações dos moldes portugueses, uma vez que os EUA perderam a

preponderância que detinham até então, passando a ser substituídos por países como a Alemanha e a França, nomeadamente após a entrada de Portugal na então C.E.E.

Também no que diz respeito aos sectores clientes, verificou-se a perda de importância dos brinquedos e das utilidades domésticas, passando estes a ser substituídos por sectores como a electrónica de consumo e, alguns anos mais tarde, o automóvel.

De seguida apresentamos uma análise SWOT que o sector passou nesta segunda fase do seu processo de internacionalização:

<b>Forças do sector</b>	<b>Fraquezas do sector</b>
Nível de especialização (saber fazer); Comunicação facilitada (linguísticos e meios tecnológicos); Orientação para o mercado externo; Preços baixos;	Fraca capacidade financeira (dimensão reduzida das empresas); Necessidade de elevados investimentos a nível tecnológico; Prazos de entrega;
<b>Oportunidades para o sector</b>	<b>Ameaças para o sector</b>
Escudo fraco; Maior abertura dos mercados europeus (entrada na CEE); Programas governamentais de apoio às exportações;	Surgimento de novos concorrentes em países como Taiwan ou Coreia, com preços mais baixos,

### **3.<sup>a</sup> Fase – Influência da globalização das economias na definição das estratégias de internacionalização: 1990 à actualidade**

A indústria portuguesa de moldes conseguiu, ao longo dos últimos cinquenta anos, sobreviver a um conjunto de adversidades, nomeadamente:

- Falta de formação técnica verificada em Portugal;
- Ausência de uma indústria de plástico nacional forte;
- Exploração praticada por agentes exteriores;

- As rápidas alterações tecnológicas resultantes da introdução, ao longo da década de 80, da informática nos processos de fabrico;
- A necessidade constante de procurar novos mercados.

Actualmente, esta indústria enfrenta difíceis desafios resultantes da globalização, nomeadamente a alteração de modelos de negócio, dilatação de prazos de recebimento e o surgimento de novos concorrentes internacionais oriundos de países e regiões com valores de custo de produção mais baixos, entre outros.

No entanto, este sector tem vindo a conseguir crescer e a consolidar a sua notoriedade no mercado internacional, impulsionada por uma maior procura externa e uma competitiva relação qualidade / preço / prazos de entrega.

Seguidamente são apresentadas sucintamente as principais forças e fraquezas do sector, assim como as oportunidades e ameaças (Análise SWOT) com que este se depara.

<b>Forças do sector</b>	<b>Fraquezas do sector</b>
<p>Boa imagem de qualidade e de competência tecnológica do sector a nível nacional e internacional;</p> <p>Reconhecida capacidade de adaptação das empresas a novos mercados sectoriais e geográficos;</p> <p>Base alargada de conhecimento ao nível dos diferentes mercados geográficos a uma escala global dado o cariz exportador do sector;</p> <p>Base alargada de conhecimento ao nível tecnológico, nomeadamente na maquinaria de alta precisão, ao nível de todo o ciclo de desenvolvimento de produto e de novos materiais, sistemas de prototipagem, sistemas de moldagem e robótica;</p> <p>Apetência para a inovação e investimentos de base tecnológica pela maior parte das empresas no sentido da melhoria contínua dos produtos e do seu posicionamento competitivo.</p>	<p>Descapitalização e reduzida liquidez financeira de uma grande parte das empresas;</p> <p>Excessivo enfoque do sector como um todo nos moldes e dificuldade de diversificar para outras áreas de actuação tendo por base as suas vastas competências tecnológicas;</p> <p>Excessiva dependência do sector automóvel;</p> <p>Incapacidade de impor condições de pagamento razoáveis junto dos clientes;</p> <p>Reduzida profissionalização da gestão ao nível dos recursos humanos, marketing e gestão financeira;</p> <p>Reduzida especialização de uma grande parte das empresas do sector;</p> <p>Incapacidade de uma grande parte das pequenas empresas do sector em oferecer soluções integradas de engenharia a uma escala global e não apenas focadas no fornecimento de moldes.</p> <p>Empresas geralmente de reduzida dimensão que, sem enfoque em áreas de alto valor acrescentado e capacidade de colaboração com outras empresas, as torna vulneráveis à competição global.</p>

Oportunidades para o sector	Ameaças para o sector
<p>Crescimento acentuado de novos mercados sectoriais emergentes como a energia, ambiente e medicina (tanto ao nível dos produtos plásticos como nas ferramentas especiais e peças maquinadas de alta precisão);</p> <p>Alterações profundas em mercados estratégicos como a aeronáutica ao nível das motorizações, sistemas energéticos e novos materiais, abrem um conjunto vasto de novas oportunidades de negócio;</p> <p>A crescente miniaturização dos produtos electrónicos e a sua inclusão em outros sectores abre espaço para a inovação e para a captação de novas oportunidades de mercado com soluções integradas;</p> <p>A deslocalização da manufactura para outros países (e.g. na Europa de Leste ou Ásia) poderá abrir a porta para a entrada nestes mercados, acompanhando os clientes actuais;</p> <p>A redução dos ciclos de vida de produto e crescente micro-segmentação dos mercados abre um conjunto vasto de oportunidades na área da prototipagem e maquinação rápida;</p> <p>Desenvolvimentos ao nível dos novos materiais (e.g. materiais compósitos) poderão estimular a inovação e o surgimento de novas áreas de mercado.</p>	<p>Excessiva dependência do sector automóvel em conjunto com as condições de pagamento agressivas impostas pelos clientes deste sector poderá pôr em risco a viabilidade financeira de muitas empresas;</p> <p>A crescente modernização dos competidores emergentes, nomeadamente na Ásia, em conjunto com as suas competitivas estruturas de custo poderá alargar perigosamente a base de competição internacional nos próximos anos;</p> <p>Fraca apetência das empresas portuguesas de forma geral para a oferta de inovação de produto e para a contratação em Portugal de serviços de engenharia de base tecnológica leva a uma excessiva dependência do exterior;</p> <p>Dificuldades inerentes aos sistemas de apoio financeiro podem pôr em risco a viabilidade financeira de muitas empresas, dadas as condições de pagamento agressivas e as necessidades avultadas de investimento típicas do sector;</p> <p>A crescente competição ao nível da captação de recursos humanos por diversos sectores tecnológicos poderá limitar perigosamente a base de recrutamento e selecção de quadros para o sector.</p>

“A evolução do sector dos moldes e ferramentas especiais revela o caso exemplar de uma indústria que soube, em momentos cruciais, antecipar as oportunidades de mercado e, sobretudo, potenciar o conhecimento acumulado, traduzindo-o em verdadeiro valor acrescentado e vantagem competitiva para a afirmação da liderança de Portugal no panorama internacional. Num momento em que se colocam novos desafios decorrentes do processo de globalização e exposição do sector a uma forte concorrência internacional, interessa reflectir sobre o trajecto realizado pela indústria e, essencialmente, os marcos fundamentais que ditaram a sua evolução. Esta reflexão permitirá, por um lado, perceber a capacidade de adaptação do sector à sua envolvente e, por outro lado, sendo talvez ainda mais relevante, perceber como o caminho percorrido até aos dias de hoje pode condicionar a evolução futura do sector. Assim, reconhece-se que as empresas devem tentar reposicionar-se por forma a encontrar novos mercados e fontes de vantagem competitiva sem, contudo, ignorarem as suas competências, conhecimento e recursos, fruto da sua longa existência e experiência no mercado.” (Sociedade Portuguesa de Inovação, 2008, p.1)

Desta forma, podemos assumir que o percurso de sucesso deste sector tem sido caracterizado por um profundo dinamismo e por transições de grande importância em diversas vertentes, desde a trajectória tecnológica, à evolução nas oportunidades de

mercado e conseqüente diversificação de sectores (progredindo na cadeia de valor), apoiadas na forte relevância conferida aos recursos humanos e numa elevada capacidade empreendedora.

### **3.3. O processo de construção da marca «Engineering and Tooling from Portugal»**

Com o início da década de 90, a indústria portuguesa de moldes começa a sentir os principais efeitos da crescente globalização das economias, obrigando as empresas a profundas actualizações e modernizações.

De facto, a partir desta década, o sector começa a enfrentar novos desafios, resultado de muitos dos seus clientes serem grandes empresas que operavam no mercado mundial.

O sector para sobreviver teve que passar por um complexo processo de actualização e modernização, aos níveis da gestão, da organização interna, da certificação das suas actividades, tratando-se essencialmente de uma alteração de 'cultura empresarial'. Para que esta actualização fosse possível, em muito contribuíram os próprios clientes que foram parceiros essenciais para que este adquirisse as competências necessárias para operar nos mercados internacionais.

Deste modo, e como parte integrante de uma campanha de imagem internacional, considerou-se de particular importância a criação de uma marca dos moldes portugueses.

O objectivo principal desta campanha, lançada em 1994 pela Aicep, foi a criação de uma marca visual identificativa da indústria portuguesa de moldes nas suas vertentes mais significativas, bem como a sua correcta utilização e divulgação.

**Figura 8 – Marca “Moldes Portugal”**

Fonte: Aicep (1998)

A imagem de marca desenvolvida é composta por dois elementos: (Aicep, 1994)

- **Logotipo** – baseado na letra “M” (de Moldes) e nas mais importantes características associadas aos moldes de um modo geral e aos moldes nacionais em particular: encaixe, volume, precisão, rigor, tecnologia, desenvolvimento, complexidade e qualidade. A letra “M” estruturada por quatro elementos transmite a referida imagem de encaixe e complexidade, sendo o rigor e precisão acentuados pelas arestas vincadas e pelos vértices correctamente boleados;

- **Lettering** – é constituído pelas palavras Moldes Portugal, sendo concebido num âmbito de complementaridade visual do logotipo e da mensagem a transmitir.

As cores baseiam-se nas nacionais, para além do cinzento destinado à representação do aço - material em que os moldes são construídos.

Nesta campanha, foi decidido que até que o logotipo se afirmasse e fosse facilmente reconhecido como símbolo dos moldes portugueses, a sua aplicação sem o *lettering* não se processasse. A divulgação da marca em material promocional pautou-se por uma análise prévia e criteriosa do referido material, tendo sido definidas alguns critérios de protecção, tais como:

- Não utilizar o *lettering* sem o logotipo;
- A proporção de dimensões entre o logotipo e o *lettering* não deverá ser alterada;
- As cores e as formas não devem ser modificadas;

- Texto ou outro material gráfico não deve ser aglomerado no espaço circundante da marca;
- Fantasias gráficas tomando como base a marca não deverão ser realizadas;
- Não utilizar o símbolo para identificar ou personalizar uma determinada empresa.

Esta campanha promocional que teve a duração de, sensivelmente, 10 anos veio reforçar o reconhecimento e a notoriedade da indústria portuguesa de moldes a nível internacional, como sendo uma indústria de reconhecida qualidade e integradora de fortes e diferenciadas competências.

A apresentação das potencialidades em mercados internacionais mais exigentes, tendo como base os aspectos de qualidade, inovação, modernidade e internacionalização foram factores fundamentais para a solidificação de uma imagem de prestígio que ocorreu de uma forma coerente, sistemática e homogénea. (Aicep, 1994)

**Figura 9 – Campanha promocional «Moldes Portugal»**



Fonte: Cefamol, 2003

O processo da construção da marca «Engineering & Tooling from Portugal» teve início em Abril de 2004, com o projecto Engineering & Tooling from Portugal, promovido pela Associação da Indústria de Moldes - Cefamol, que veio dar continuidade ao esforço promocional desenvolvido ao longo dos últimos anos com a campanha «Moldes Portugal», no sentido de se desenvolverem acções integradas, consistentes e sistemáticas com empresas do sector.

Este projecto tinha como principal objectivo promover o crescimento em volume das exportações da indústria portuguesa de moldes assim como a progressiva integração da cadeia de valor nacional na concepção e fabrico de novos produtos.

Para tal, foi decidido criar uma nova imagem da indústria nacional que permitisse atrair novos clientes no estrangeiro. Foi elaborada uma campanha internacional de apresentação do sector com a criação do desenvolvimento de nova identidade dos moldes de Portugal e foi criada a marca «Engineering & Tooling from Portugal».

A marca «Engineering & Tooling from Portugal» enquadra-se nas marcas colectivas, sendo considerada uma marca de associação.

Uma marca colectiva não é mais do que um sinal que distingue a origem ou qualquer outra característica comum de produtos ou serviços pertencentes a todos aqueles que integram associações de produtores, fabricantes, prestadores de serviços, organizações ou grupos de pessoas. (Clarke, Modet & C<sup>o</sup>, 2010).

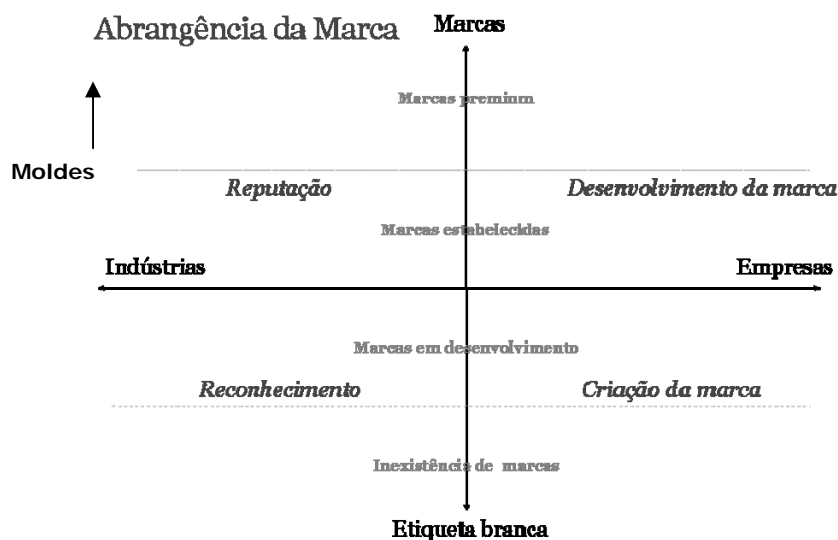
A marca colectiva de associação é então um sinal pertencente a uma associação de pessoas singulares ou colectivas, cujos membros o usam, ou têm intenção de usar, para produtos ou serviços relacionados com o objectivo da associação. (Clarke, Modet & C<sup>o</sup>, 2011).

As vantagens de uma marca colectiva baseiam-se em dois pilares, ser potenciadora das exportações a diferentes níveis: inovação, aplicação de tecnologia, aplicação do conhecimento e denominações de origem e ser uma marca partilhada, tendo características comum dos produtos / serviços e uma relação de parceria, cooperação e confiança.

As razões para utilizar uma marca colectiva prendem-se com a apresentação de uma imagem única ao mercado, a unificação de qualidade e características comuns, a rentabilização de custos, maiores recursos de promoção, diferenciação e aumento de competitividade.

Desta forma, com a marca «Engineering & Tooling from Portugal» pretende-se criar associações a um conjunto de características distintivas da indústria de moldes nacional, isto significa que se pretende consolidar o nível de reconhecimento e reputação no panorama internacional. A pergunta que se põe é: «como queremos ser percebidos? Onde queremos estar?». A figura 10 ilustra este enquadramento de forma particularmente simples.

**Figura 10 – Abrangência das marcas**



Fonte: Aicep (2009)

Ao analisarmos o material promocional das empresas deste *cluster* ou a sua estratégia de comunicação utilizada em feiras e missões empresariais, constatamos que estas, actualmente, se apresentam não apenas como fabricantes de moldes ou ferramentas mas como fornecedores de soluções integradas. Ora, estando as empresas alicerçadas numa marca colectiva e numa campanha global que destaca precisamente estas capacidades e atributos terão o trabalho mais facilitado

A promoção deste conjunto de valores permite, simultaneamente, implementar uma estratégia integrada de marketing que crie sinergias para todo o sector e deixa espaço para que cada empresa se diferencie com base nas suas competências específicas e mercados preferenciais.

A essência da marca «Engineering & Tooling from Portugal» corporiza a identidade do sector e reflecte a oferta global da cadeia de valor do *cluster* de «Engineering & Tooling», potenciando a visibilidade e capacidade de intervenção desta Estratégia de Eficiência Colectiva em oferecer soluções inovadoras, integradas e competitivas no contexto internacional, transmitindo a ideia de parceria, cooperação e confiança estabelecida com o cliente.

Enquanto instrumento colectivo, esta marca será partilhada pelos associados da Pool-Net, tendo em vista a diferenciação e valorização dos produtos / serviços oferecidos

pelo sector de *tooling* nacional, relativamente aos seus concorrentes a nível internacional, associados à origem geográfica e a um conjunto de características comuns e distintivas do sector: inovação, tecnologia, qualidade e *know-how*. Esta referência distintiva promove a capacidade de oferta de uma cadeia integrada de competências desta indústria, de suporte ao desenvolvimento de qualquer produto no mercado global.

Este novo conceito traduz a essência da indústria de moldes, um sector caracterizado pelo engenho e criatividade dos seus activos mais importantes, as pessoas e incorpora o *know-how* coleccionado ao longo dos últimos 60 anos. «Engineering & Tooling», visa generalizar o conceito do molde e adequá-lo aos desafios dos próximos anos, isto é, o binómio ferramenta - serviço - alargamento da cadeia de valor.

Em 2008, foi criada a associação sem fins lucrativos Pool-Net, entidade responsável pela gestão da marca «Engineering & Tooling from Portugal». Esta associação conta com a participação de empresas, associações, universidades, centros de formação e centros tecnológicos, de modo a contemplar o alargamento da oferta da cadeia de valor, tendo esta entidade procedido ao registo da marca, em 2011, no território nacional.

Segundo o Instituto de Propriedade Industrial (<http://www.inpi.pt>) este registo da marca garante-nos os limites da protecção que se encontram assegurados através de:

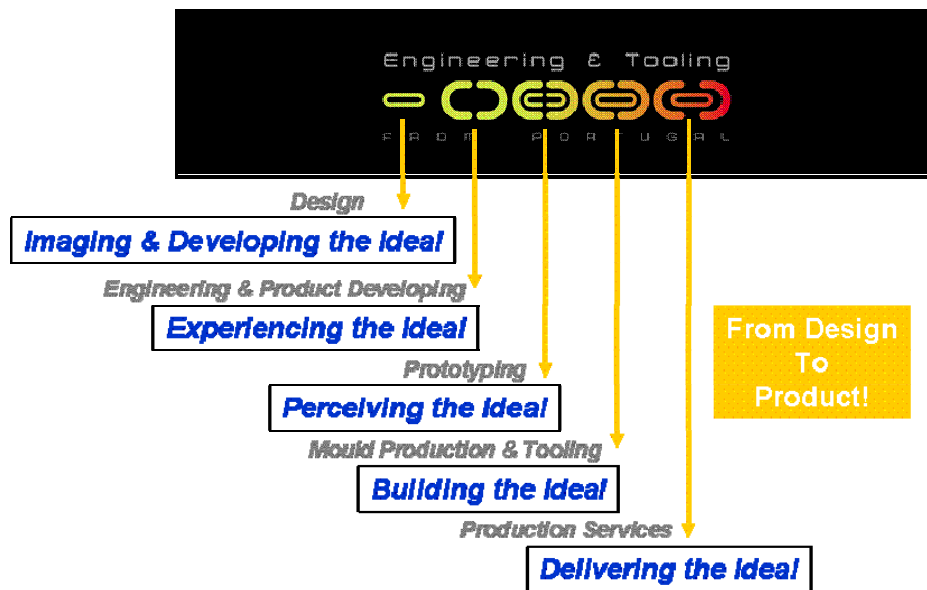
- **Princípio da especialidade** - no qual o titular do registo tem de escolher os produtos e serviços nos quais quer registar a sua marca - Classificação Internacional de Nice de Produtos e Serviços, e só em relação a esses produtos e serviços fica com o direito exclusivo à marca;

- **Princípio da Territorialidade** - o Direito e a protecção que lhe é conferida só é válido nos países nos quais se efectiva o registo.

De facto, as marcas que representam sectores revelam maior impacto nas percepções quando falamos de relações *business to business*.

Esta marca pretende ser uma assinatura que transmita uma nova linguagem - «Engineering & Tooling from Portugal», imagem totalmente afastada das anteriores e que reflecta a actual oferta no sector dos moldes em Portugal: muito mais do que fabricantes de moldes, evoluiu-se para uma actuação ao nível de toda a cadeia de valor, tal como podemos verificar na figura abaixo.

Figura 11- Fases de desenvolvimento



Fonte: Pool-Net (2010)

Os elementos gráficos representam as diversas fases da cadeia de valor. Desta forma, evoluiu-se para uma actuação que se inicia com um serviço de consultadoria em criatividade e *design* industrial, prototipagem e engenharia de moldes, passa pelo próprio fabrico do molde e chega ao produto final testado - serviço completo de engenharia e desenvolvimento do produto.

### **Design - “Imaging & Developing the idea!”**



É a partir da ideia que o novo produto ganha forma. Assim nasce qualquer produto. A concepção da ideia, a forma e a engenharia que lhe está associada são fruto de muita troca de informação e negociação com o fabricante de moldes, que participa desde o início no ciclo de vida do produto.

A negociação com o cliente e a discussão dos requisitos do produto, dos prazos e dos preços nem sempre é concretizado *in-loco*. Também aqui o papel das tecnologias de informação ganhou importante relevância nesta indústria, permitindo interacção directa, rápida e eficaz, com significativa redução no processo de desenvolvimento e engenharia, e consequente redução de tempo na produção do molde e do aparecimento do produto no mercado.

### ***Engenharia e Desenvolvimento do Produto - “Experience the idea”***



Na segunda fase deste processo, a de engenharia e desenvolvimento do novo produto, os técnicos projectistas, através do recurso a ferramentas informáticas, o CAD - Desenho Assistido por Computador e o CAE - Engenharia Assistida por Computador, concebem o modelo electrónico da peça cujo ficheiro final corresponde à representação gráfica do produto e permite uma manipulação de realidade virtual do produto antes de este existir.

### ***Prototipagem - “Perceiving the idea”***



Actualmente, face aos reduzidos tempos de desenvolvimento de produtos, a necessidade de ter protótipos que permitam simular a utilização do novo produto e das soluções de engenharia desenvolvidas tem vindo a impor-se.

A prototipagem rápida surge assim, como um conjunto de processos tecnológicos que, através da utilização de tecnologia laser, permite fabricar modelos físicos (protótipos) tridimensionais, directamente a partir de um desenho – CAD, de computador. Os modelos são construídos progressivamente por camadas e automaticamente, como se de uma impressão se tratasse, não havendo necessidade de utilizar quaisquer ferramentas de corte.

### ***Produção Rápida de Ferramentas e Moldes – “Building the idea”***



O processo de fabrico de um molde, constitui-se por um especializado conjunto de saberes, crescentemente complexo pela introdução sistemática de novas tecnologias. Os processos e máquinas convencionais dão lugar a outras mais sofisticadas, mais rápidas e quase autónomas, que trabalham assistidas por computadores com os seus especializados programas informáticos. Os recursos humanos, altamente qualificados, garantem que o molde constitui uma ferramenta com a qualidade e características capazes de produzir milhões de peças.

### ***Produto Final – “Delivering the idea”***



Na verdade, até há relativamente poucos anos, este sector tinha como preocupação e oferta principal a engenharia e o fabrico do molde, sem envolvimento

significativo com a produção final do produto. Mas esta atitude tem vindo a mudar, não só fruto da evolução tecnológica dos materiais e processos de moldação, mas também por fazer parte de uma crescente integração competitiva da oferta das empresas na cadeia de valor industrial dos produtos produzidos pelos seus moldes.

**Figura 12 – Logótipo da marca «Engineering & Tooling from Portugal»**

**engineering & tooling**  
— C E E E E  
F R O M P O R T U G A L



Fonte: Pool-Net (2010)

O *lettering* escolhido transmite a modernidade da tecnologia associada a esta indústria. As cores utilizadas remetem para o nosso país e marcam um processo, uma evolução da simplicidade para a complexidade, através do *degrade* de cor escolhido. A assinatura criada transmite a ideia de inovação e de pioneirismo de Portugal no sector.

O sinal da marca «Engineering & Tooling from Portugal» pode ser representado apenas sob duas formas. A versão com assinatura, assume a versão principal a ser utilizada nas campanhas de promoção e de marketing do *cluster*. A versão de opção secundária é utilizada em documentos e apresentação das empresas.

Esta nova identidade visual reflecte a actual oferta no sector, muito mais do que produzir moldes, evoluiu-se para uma actuação ao nível de toda a cadeia de valor. Reflectindo as cinco fases de desenvolvimento do processo da oferta global da empresa, patentes na iconografia do logotipo.

### 3.3.1 Objectivos da marca «Engineering & Tooling from Portugal»

A marca «Engineering & Tooling from Portugal» está orientada para a promoção desta indústria a nível nacional e internacional, através da sua regulamentação enquanto marca colectiva de associação, registo e valorização no espaço nacional e em mercados internacionais.

Os principais atributos associados desta marca relacionam-se com elementos distintivos que caracterizam esta indústria, representada no PCT «Engineering & Tooling», nomeadamente: *know-how*, inovação e tecnologia, qualidade e fiabilidade, *networking*, competitividade e responsabilidade social.

A instituição, utilização e disseminação desta marca tem como principais orientações estratégicas:

- A consolidação da notoriedade nacional e internacional da indústria de *tooling*;
- A diferenciação e valorização da oferta nacional junto dos seus principais clientes e concorrentes internacionais;
- O apoio à competitividade, marketing e a promoção internacional das empresas e do sector;
- O aumento das vendas e exportações nacionais;
- A promoção da entrada do sector em novas áreas ou nichos de mercado;
- O apoio à sustentabilidade das empresas e do sector;

### 3.3.2 Adesão à marca «Engineering & Tooling from Portugal»

A atribuição de uso da marca é da competência exclusiva da associação Pool-Net, entidade gestora do PCT, «Engineering & Tooling», baseada em regulamentação específica construída no âmbito da Estratégia de Eficiência Colectiva, que fará a avaliação dos processos de candidatura apresentados pelas empresas e / ou instituições de acordo com as regras no regulamento de utilização da marca, assegurando assim a credibilidade da afirmação pretendida no mercado global. As entidades, empresas e /ou instituições,

interessadas em obter autorização para utilização da marca «Engineering & Tooling from Portugal», deverão cumprir os seguintes requisitos obrigatórios:

- Ser associada e estar autorizada pela Pool-Net para utilizar a marca;
- Possuir uma oferta produtiva enquadrada na EEC;
- Cumprir as exigências legais necessárias ao exercício da respectiva actividade, ou ter instruído o processo de licenciamento junto das entidades competentes;
- Possuir contabilidade organizada, de acordo com o Sistema de Normalização Contabilística ou outra regulamentação aplicável;
- Se a organização candidata for uma empresa, esta deve ter uma situação económico-financeira equilibrada, traduzida em resultados líquidos positivos em pelo menos dois dos últimos três anos, ou uma autonomia financeira igual ou superior a 15%;
- Ter os compromissos assumidos com a Pool-Net regularizados;
- Possuir situação contributiva regularizada perante a administração fiscal e a segurança social;
- Ser entidade certificada pela Norma ISO 9001:2008 ou estar em processo de certificação, aplicável apenas a empresas;
- Identificar uma pessoa interlocutora perante a Pool-Net, que assegure o cumprimento dos requisitos de utilização da marca e que garanta a sua adequada promoção, de acordo com o manual de utilização da mesma.

Com a marca «Engineering & Tooling from Portugal» pretende-se associar um conjunto de características distintivas deste cluster, de modo a consolidar o nível de reconhecimento e reputação no panorama internacional.

### **3.3.3 Vantagens da utilização da marca «Engineering & Tooling from Portugal»**

- Mais credibilidade e notoriedade internacional. A comunicação com o mercado passou a assumir o valor distintivo «Engineering & Tooling from Portugal»;

- Reconhecimento de integração numa cadeia global de suporte ao desenvolvimento de qualquer produto;
- Integração num *cluster* reconhecido internacionalmente pelas suas competências de engenharia e de capacidade de comunicação com o cliente;
- Imagem de consistência na qualidade, cumprimento de especificações e de prazos, em oposição à imagem de grande variação de qualidade / cumprimento de especificações e prazos nos moldes feitos na China;
- Imagem de parceria com os clientes na redução do «*Time-to-market*».

O valor acrescentado para os clientes do sector de *tooling* com a utilização da marca «Engineering & Tooling from Portugal» consiste basicamente em:

- Aconselhamento técnico e melhoria da comunicação em todas as fases de desenvolvimento do produto, otimizando todos os aspectos técnicos, de fabricação e de montagem, com a consequente redução de custos finais de produção;
- Desenvolvimento de parcerias com os fornecedores para a redução do «*Time-to-market*»;
- Garantia de consistência na qualidade e cumprimento de especificações, que não têm nos fornecedores chineses;
- Diminuição dos custos de manutenção e serviço pós-venda.

### **3.4 Posicionamento**

Como refere Oliveira (2011), existindo todo um esforço promocional conjunto da indústria portuguesa de «Engineering & Tooling», para apresentar junto de potenciais clientes, as suas competências e factores diferenciadores, será mais fácil para uma empresa nacional, conseguir captar atenção para a sua oferta especializada de produtos e serviços. Desta forma, a demonstração de Portugal enquanto fornecedor de soluções integradas e personalizadas de engenharia e *tooling* permitirá um novo posicionamento no mercado.

A participação acções promocionais conjuntas e a utilização e disseminação da marca «Engineering & Tooling from Portugal», funcionará como elemento facilitador, permitindo às empresas deste *cluster* ampliar o seu esforço comunicacional individual, podendo facilmente fazer passar a sua mensagem junto dos seus clientes ou potenciais clientes.

### 3.5 Plano de comunicação

As alterações económicas verificadas nos últimos anos a nível mundial transformaram profundamente o mercado internacional, acelerando mudanças estruturais, organizacionais e tecnológicas nas empresas, reformulando o seu posicionamento e contextualização face a uma situação económica instável e, durante o último ano, em recessão, acompanhada de uma concorrência internacional cada vez maior e mais abrangente.

Tal situação tem originado a reformulação do posicionamento das empresas da indústria no mercado internacional onde actua.

Neste contexto, e segundo refere Tocha (2011) “A indústria portuguesa de «Engineering & Tooling» continua a afirmar-se no mercado internacional, apostando numa fortíssima campanha de imagem e comunicação, evidenciando os seus principais atributos e competências como parceira estratégica dos seus clientes”.

É ainda fundamental organizar e direccionar acções de promoção com o objectivo de conquistar e consolidar mercados, tecnicamente mais complexos e geograficamente mais diversificados, alargando a base exportadora desta indústria. Torna-se assim imprescindível que se coloque em prática um conjunto de acções que, de forma objectiva, sistemática e dinâmica respondam às suas necessidades, reforçando a sua competitividade, ampliando o seu actual reconhecimento e notoriedade internacional como fornecedor de soluções integradas de engenharia, desenvolvimento de produto, fabrico de moldes e ferramentas especiais, gerando, desta forma, novas oportunidades de negócio.

O manual de normas gráficas da marca «Engineering & Tooling from Portugal» define um conjunto de condições que visam disciplinar o uso desta marca, enquanto marca colectiva de associação, facilitando o processo de comunicação, com definições claras em relação ao uso da identidade visual e de consolidação da imagem do *cluster* (Figura 13).

Trata-se incontestavelmente de um activo de grande valorização e de diferenciação deste sector, capitalizando uma estratégia colectiva de promoção e de marketing partilhada em mercados estratégicos para este sector.

Figura 13 – Manual de normas gráficas da marca «Engineering & Tooling from Portugal»



Fonte: Pool-Net (2011)

A dinamização e a operacionalização desta estratégia permitirão o reforço da afirmação internacional da marca «Engineering & Tooling from Portugal» e o reconhecimento desta indústria como área de intervenção estratégica para o desenvolvimento da economia nacional.

Esta linha de orientação estratégica traduz-se na necessidade de focar toda a comunicação e imagem em torno de soluções de engenharia de alto valor acrescentado, numa lógica integrada, de consolidar a imagem criada em torno do conceito «Engineering & Tooling» a nível nacional, apostando na sua disseminação pelas empresas e instituições portuguesas, para que estas a incluam no seu material promocional - websites, brochuras, stands, etc. e, por último, mas não menos importante internacionalizar a imagem e *branding* do sector, assegurando que esta é parte integrante do material promocional usado pelas empresas, associações e instituições em feiras, publicações, artigos, websites internacionais e outros meios de comunicação.

Assim, o plano de acção da campanha de comunicação e imagem internacional, envolve:

- Promoção do PCT e suas competências, em revistas internacionais;
- Publi-reportagens com visitas de jornalistas estrangeiros ao cluster;
- Brochura da marca «Engineering & Tooling from Portugal» e de sub-marcas focados nos mercados estratégicos, automóvel, aeronáutica, saúde, energia e ambiente, electrónica, e embalagem;
- Promoção em feiras;
- Merchandising.

Ainda segundo Tocha (2011) este plano envolve a focalização da campanha colectiva, em especial nos mercados da Alemanha, EUA, França, Rússia, Espanha, Polónia e Reino Unido. Esta campanha será ainda complementada com as acções colectivas dinamizadas pelas empresas em estreita articulação com a Cefamol, cujas acções envolvem, especialmente, feiras e missões internacionais, bem como através de acções que as empresas promovem de forma individual, no mercado internacional, no âmbito da sua própria estratégia de desenvolvimento.

Os membros do *cluster* e utilizadores da marca deverão explorar as sinergias necessárias desta campanha colectiva, procurando, sem perder a sua identidade e

estratégia, alinhar a comunicação da sua empresa com a do cluster, numa óptica de complementaridade, que amplie a sua competitividade diferenciadora.

Em termos internacionais, está em curso uma campanha nas seguintes publicações

- Plastverarbeiter – Alemanha;
- British plastics & rubber, glass international, glass worldwide - Reino Unido;
- Polymer materials, plastiks e plastinfo – Rússia;
- Plastiques & caoutchoucs – França;
- European tool-making magazine – Alemanha;
- Plastics today – EUA;
- Glass machinery – Itália;

**Figura 14 - Publicações internacionais**



Fonte: Pool-net (2011)

Esta campanha está a ser estendida e consolidada às principais feiras internacionais, de forma complementar à participação das empresas do *cluster*. Assim, a aposta da promoção em feiras internacionais envolverá:

- Euromold, Fakuma e Glass Tech – Alemanha;
- Plastpol - Polónia;

- Interplastica – Rússia;
- NPE – EUA;
- Le Bourget e FIP – França;
- Equiplast – Espanha;

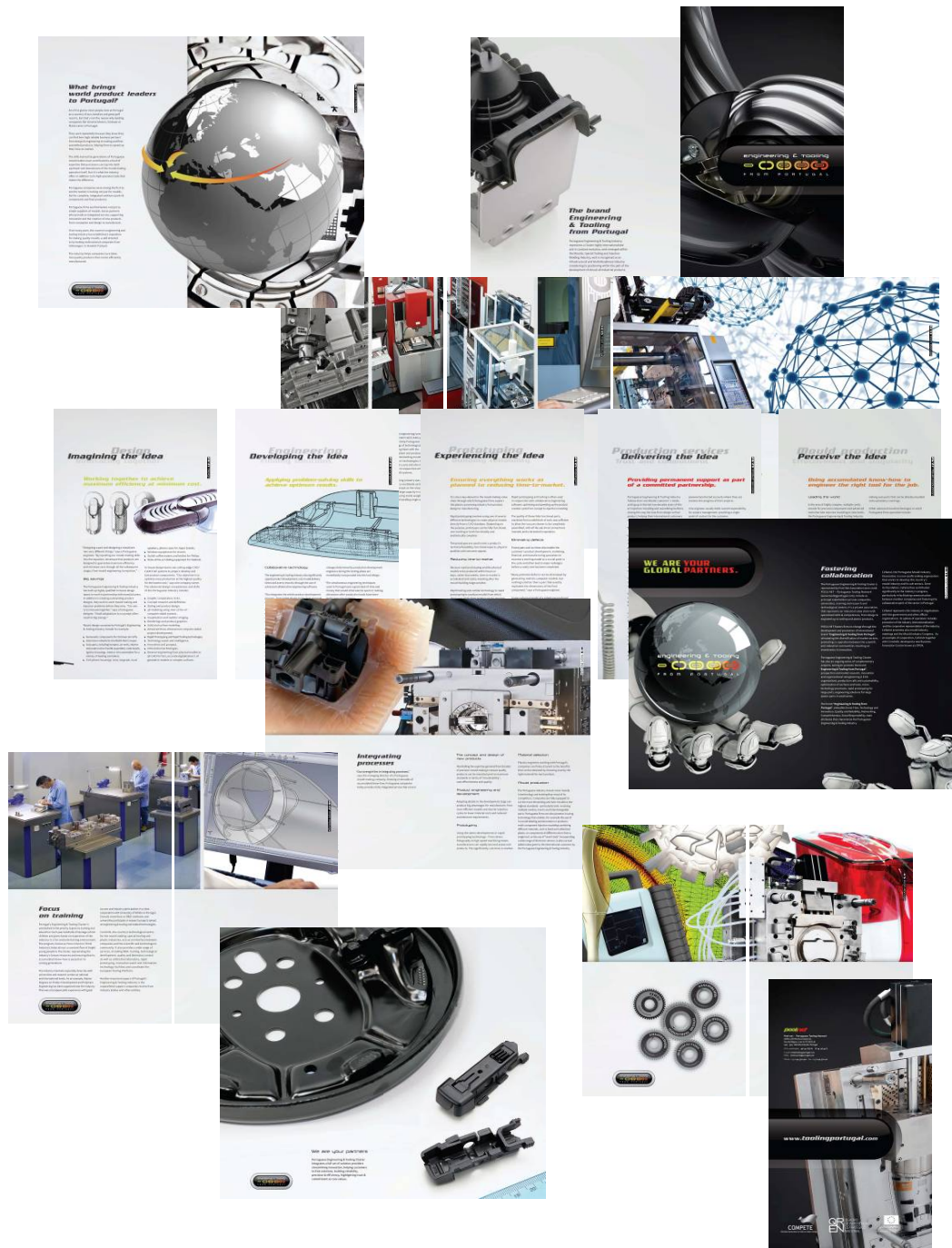
**Figura 15 – Participação com stand em feiras**



Fonte: Cefamol (2011)

Será também dinamizado um conjunto de ações específicas de promoção internacional através do **Google**, explorando as vantagens dos serviços oferecidos ao nível dos motores de busca da internet, estimulando a procura de empresas portuguesas de «Engineering & Tooling».

Figura 16 – Brochura da marca «Engineering & Tooling from Portugal»



Fonte: Pool-net (2011)

**Figura 17 – Material promocional da marca «Engineering & Tooling from Portugal»**



Fonte: Pool-net (2011)

A realização e dinamização destas actividades terão como resultado um conjunto alargado de interações que permitam:

- Promover e dinamizar a utilização da marca «Engineering & Tooling from Portugal»;
- Promover as actividades dinamizadas pelos seus membros deste Pólo de Competitividade e Tecnologia, monitorizando os resultados da EEC;
- Prospectar as tendências de evolução e afirmação internacional desta marca.

A divulgação do conceito «Engineering & Tooling from Portugal» será a base de todas estas acções, evidenciado a alargada cadeia de valor, de produtos e serviços, fornecidos pelas empresas aos seus clientes e que, claramente, a diferenciam dos concorrentes que têm no factor preço o seu principal factor de competitividade.

### 3.6 Resultados esperados com a marca «Engineering & Tooling from Portugal»

Enquanto instrumento colectivo, esta marca será partilhada pelos associados da Pool-Net, tendo em vista a diferenciação e valorização dos produtos / serviços oferecidos pelo sector de «Engineering & Tooling» nacional, associados à origem geográfica e a um conjunto de características comuns e distintivas do sector: inovação, tecnologia, qualidade e *know-how*.

Deste modo, os resultados esperados com a utilização desta marca consistem em:

- Consolidação da imagem criada em torno do conceito «Engineering & Tooling» a nível nacional;
- Internacionalização da imagem e *branding* do sector, assegurando que esta é parte integrante do material promocional usado pelas empresas, associações e instituições em feiras, publicações, artigos, websites internacionais e outros meios de comunicação;
- Criação de compromisso entre os empresários em torno da nova estratégia do sector;
- Reforço da imagem das empresas portuguesas do sector junto dos principais *stakeholders* assente neste novo conceito «Engineering & Tooling»;
- *Upgrade* da imagem das empresas portuguesas do sector a nível nacional e internacional, focando no «Engineering & Tooling» e nos mercados alvo seleccionados.

A dinamização e a operacionalização desta estratégia conjunta permitirão o reforço da afirmação internacional da marca «Engineering & Tooling from Portugal» e o reconhecimento desta indústria como área de intervenção estratégica para o desenvolvimento da economia nacional.

Ainda segundo Tocha (2011), “Ao fazermos a afirmação que a marca «Engineering & Tooling from Portugal» existe circunscrevemos o âmbito desta reflexão, porque marca é sinónimo de uma colecção de percepções para o cliente. Os nossos focos são as percepções que queremos gerar”.

É imperativo esta indústria ter uma visão comum e transversal, porque a marca «Engineering & Tooling from Portugal» tem um carácter multidimensional, em que os atributos estão ligados a aspectos históricos, culturais e económicos.

### 3.7 Conclusões da análise a casos de marcas colectivas e marca país

A globalização para além da forte concorrência que gera entre empresas, também existe entre os países de todo o mundo, obrigando-os a posicionarem-se e a competirem entre si pela atracção do seu público-alvo (Eugénia Lopes, 2010).

A promoção de Portugal e da sua imagem para atrair novos investimentos, mais turistas, valorizar a sua cultura e aumentar as exportações tornou-se um imperativo. Desta forma, foi lançado em 1999, o projecto «Marca Portugal», que tinha como principal objectivo o desenvolvimento económico.

Assim, a construção da «Marca Portugal» procurava atingir um nível de notoriedade superior, sendo a flexibilidade do país e dos portugueses o atributo anunciado na estratégia definida para os vários segmentos: o comércio externo, o turismo e o investimento estrangeiro.

Para além da definição dos objectivos e dos respectivos atributos, foram ainda definidos os sectores de referência que conduzissem à promoção da «Marca Portugal». Como sectores de primeira prioridade foram considerados o turismo, os vinhos e os moldes, enquanto que os sectores das madeiras, cortiça, calçado e têxtil foram contemplados como de segunda prioridade, tendo por base a sua balança comercial. (Eugénia Lopes, 2010).

Os objectivos da «Marca Portugal» consistem em:

- Melhorar a reputação internacional de Portugal enquanto país;
- Agilizar o aumento das exportações nacionais nos mercados externos;
- Colaborar na promoção articulada de Portugal no estrangeiro, aglomerando acções de várias áreas de actuação e ministérios;
- Cooperar para uma cultura organizacional do tecido empresarial português mais focalizada no mercado global, na marca, na inovação e nos factores intangíveis de diferenciação e valorização da oferta;
- Conceber um instrumento de monitorização contínua da evolução da percepção de Portugal, bem como da eficácia das respectivas acções de promoção.

Actualmente, a gestão da «Marca Portugal» é feita pela AICEP, no entanto e tal como demonstramos anteriormente, existem outros agentes responsáveis pela promoção de

marcas como é o caso das associações, que desempenham um papel bastante importante tanto na definição como na implementação de um conjunto de medidas necessárias à promoção de Portugal.

Apesar de os resultados ainda não serem tão positivos quanto os desejados, já vai sendo usual aparecer na imprensa algumas notícias que transmitem melhorias em alguns sectores de actividade, nomeadamente através do desenvolvimento dos seus produtos e da internacionalização das empresas, que visam promover a imagem de Portugal, aumentar as exportações e captar investimento directo.

Como referimos anteriormente, o sector de moldes é um dos que se destaca pelo volume de exportações e pela vertente de internacionalização das suas empresas.

Outros sectores de actividade e de produtos em destaque são a cerâmica, o do calçado, da cortiça, das tecnologias e do conhecimento, das energias renováveis, dos têxteis, o dos vinhos (sendo que o processo da construção da marca «Wines of Portugal» se encontra resumida no apêndice I desta dissertação e cuja análise serve de termo de comparação com a marca do cluster «Engineering and Tooling») e o do turismo.

Neste último sector, o do turismo, já encontramos bastantes sinais positivos, sendo o mais recente o facto de Lisboa ter sido eleita como o melhor destino da Europa em 2010.

Em suma, podemos afirmar que estes sectores terão que dinamizar um conjunto de acções promocionais, geradoras de valor para a «marca Portugal» e, conseqüentemente para aumentar a notoriedade de Portugal no mundo.

Torna-se necessário utilizar estratégias de marketing que estimulem sinais positivos na mente dos consumidores, sobre os produtos e serviços nacionais elevando desta forma a percepção que os consumidores têm dos mesmos.

“Procuramos então influenciar as percepções, imbuindo-as do sentido que consideramos valorizador para esta indústria, impregnando-as daquela que é a visão e essência da marca que acreditamos ser relevante para Portugal.” (Oliveira, 2011)

“Ao garantirmos a maximização dos efeitos de comunicação asseguramos uma maior presença e notoriedade no mundo.” (Tocha, 2011)

O uso de uma marca colectiva representa assim, um patamar máximo e distintivo dos processos de cooperação industrial, impondo desafios e compromissos para esta indústria, garantido a maximização dos efeitos de uma marca partilhada de um sector e de um país, elevando a sua diferenciação no mercado internacional.

## **Capítulo 4 – Medição do «Engineering and Tooling» na perspectiva da marca**

No presente capítulo apresentamos a metodologia adoptada para a investigação, o tratamento de dados e os resultados do trabalho de campo.

#### **4.1 Metodologia**

Face ao objectivo definido, e tendo presente as hipóteses enunciadas, o investigador optou por uma metodologia quantitativa, recorrendo à utilização de questionários concebidos e desenvolvidos em suporte papel e versão electrónica, para o qual foram obtidas respostas de empresários, clientes e fornecedores da indústria portuguesa de *tooling*.

A escolha desta metodologia permite uma maior autonomia e independência do investigador e obter, através de uma análise dedutiva, generalizações que contribuam para a investigação e respectivas conclusões. Segundo Hakim (1987), a metodologia quantitativa facilita a comparação entre os estudos, de forma a poder validar os resultados obtidos.

A metodologia adoptada teve em conta a fase precoce de implementação da marca, nomeadamente ao nível da definição das variáveis e da elaboração dos questionários. Assim, certas variáveis do modelo de Keller foram abordadas de forma ligeira, uma vez que ainda não era expectável que os inquiridos tivessem um grande conhecimento e lembrança sobre a marca.

##### **4.1.1 Uma panorâmica dos métodos**

Os métodos utilizados na recolha de informação primária desta investigação consistiram em dois questionários semi-estruturados.

Um questionário foi endereçado aos stakeholders do cluster de «Engineering and Tooling», nomeadamente empresas de moldes, instituições de ensino, instituições de investigação e desenvolvimento, autoridades locais e associações. Este questionário teve como objectivo aferir a importância da marca para as organizações que compõem o cluster.

O segundo questionário foi endereçado a clientes das empresas do cluster, cujo objectivo visa aferir o nível de reconhecimento internacional da marca.

#### 4.1.2 A amostra

O universo deste estudo pode ser abordado em duas dimensões, por um lado existem cerca de 658 empresas inscritas no CAE Rev3, 25734 – Fabricação de moldes metálicos, segundo dados da AEP, segundo a base de dados Coface Serviços Portugal, Janeiro de 2011, que constituem o grosso das organizações que dão corpo ao cluster. A segunda dimensão diz respeito aos clientes do cluster, para se ter uma ideia um estudo da EuPC refere que existem cerca de 50.000 empresas dedicadas à conversão de plásticos na Europa.

Pretendemos que a amostra seja representativa das empresas mais dinâmicas e com maior sucesso do cluster. Para responderem ao questionário (Apêndice II), foram seleccionadas 153 organizações, maioritariamente empresas, segundo o método de amostragem por conveniência (tendo em conta que estas organizações são conhecidas e participam na vida associativa da indústria em que se inserem).

Do lado dos clientes o método de amostragem utilizado nas feiras foi aleatório e não probabilístico. Dados os escassos recursos no desenvolvimento deste estudo, os questionários foram realizados aos visitantes que passavam junto aos stands das empresas portuguesas. Os questionários enviados a clientes foram remetidos por empresas do cluster que seleccionaram por conveniência os destinatários.

Este trabalho resultou numa amostra composta por 82 organizações, designadamente 47 *stakeholders* e 35 clientes.

Relativamente aos *stakeholders* pretendíamos que todos os tipos de intervenientes no cluster estivessem representados e que, globalmente, as empresas representassem pelo menos 25% do volume de negócios (estimado) do sector de nacional moldes, isto é, 130 M€, segundo a base de dados da Coface Serviços Portugal disponibilizada pela AEP, números excedidos pela nossa amostra ([www.aeportugal.pt](http://www.aeportugal.pt)).

Relativamente aos clientes o que se pretendia era realizar uma primeira avaliação do (re) conhecimento da marca sem implicar demasiados recursos, uma vez que ainda é prematuro avaliar o impacto das campanhas de promoção da marca. Tínhamos também o objectivo de ver representados na amostra os principais mercados do cluster, tanto a nível geográfico como a nível de indústrias cliente.

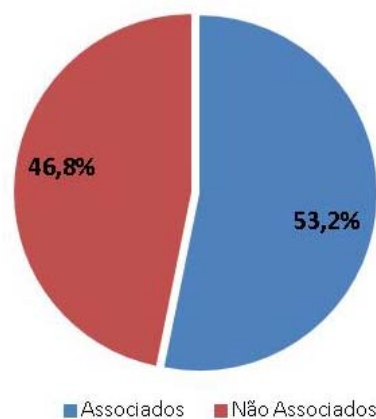
## Stakeholders

Relativamente aos *stakeholders*, a amostra é caracterizada segundo o número de trabalhadores, valor de produção, percentagem do volume de negócio que corresponde a exportações, tipo de entidade e nível de envolvimento no Pólo de Competitividade e Tecnologia «Engineering and Tooling».

Esta caracterização permite-nos conhecer melhor a amostra e facilitar a interpretação dos resultados.

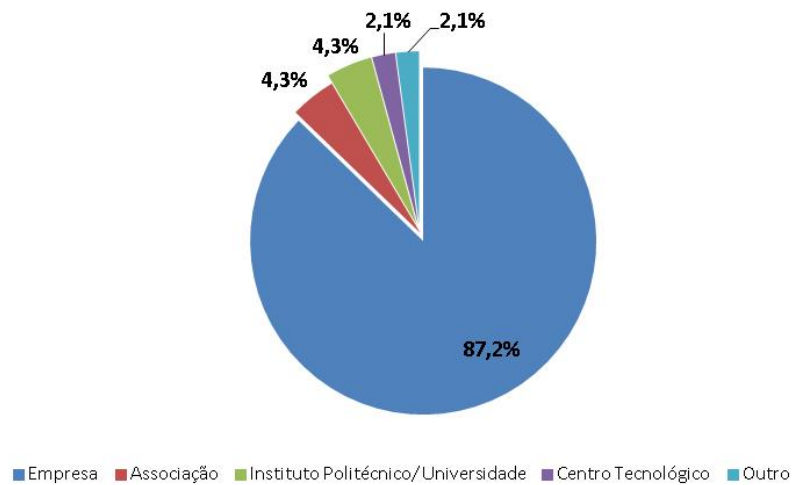
A amostra dos *stakeholders* é composta por 47 entidades das quais 25 são associadas da Pool-net, o que se traduz na proporção entre associados e não associados apresentada no gráfico 4.

**Gráfico 4 – Envolvimento dos inquiridos no PCT**



Da análise do gráfico 5 constatamos que a amostra é composta maioritariamente por empresas (87,2%), estando também representadas instituições do ensino superior, associações, centros tecnológicos e de I&D o que se traduz na representação de todos os tipos de entidades identificadas no cluster.

**Gráfico 5 – Tipo de entidade**

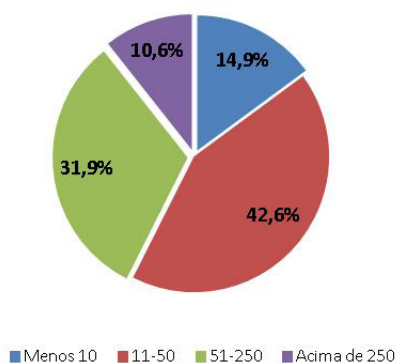


O gráfico 6 caracteriza a dimensão das entidades relativamente ao número de trabalhadores e ao do volume de produção. Assim, 42,6% das organizações têm entre 11 e 50 trabalhadores, 31,9% entre 51 e 250 trabalhadores, 14,9% possuem menos de 10 trabalhadores e 10,6% mais de 250 trabalhadores.

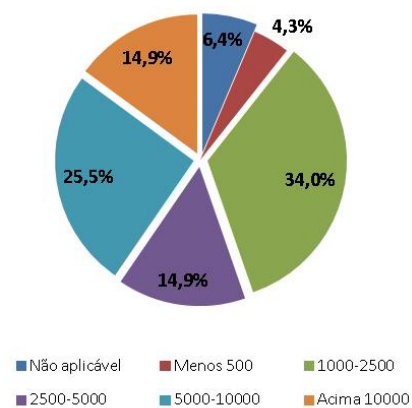
Cerca de 55% dos inquiridos refere estar acima dos 2,5 milhões de Euros quanto ao valor de produção.

**Gráfico 6 – Caracterização da dimensão das entidades**

**Número de trabalhadores**

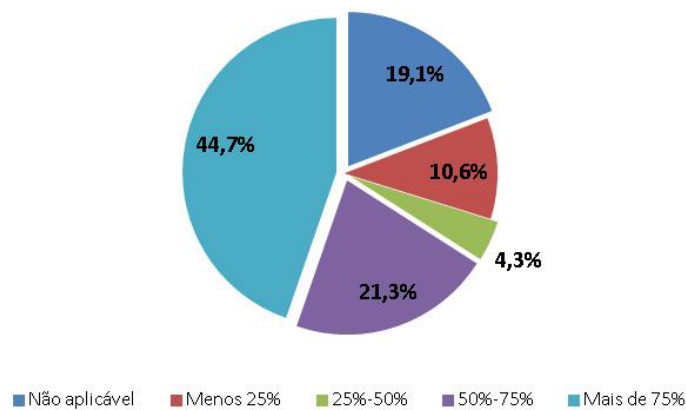


**Valor de produção**



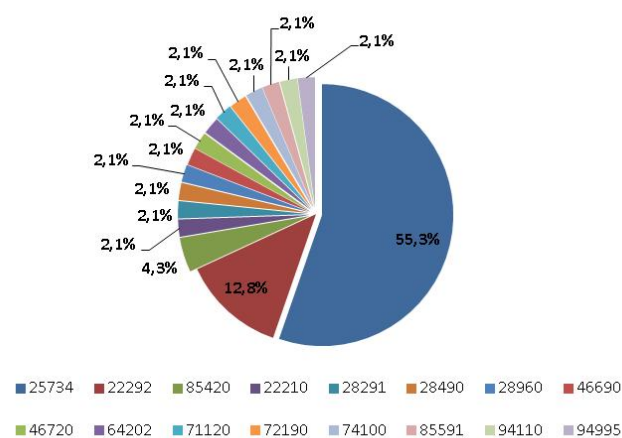
O gráfico 7 caracteriza a percentagem do volume de negócios que corresponde a exportações. Desta forma, podemos afirmar que 44,7% dos respondentes exportam mais de 75% da sua produção.

**Gráfico 7 – Percentagem de exportações**



Dos 47 questionários respondidos, verificamos que 26 entidades pertencem ao CAE 25734 (Fabricação de moldes metálicos), 6 ao 22292 (Fabricação de outros artigos de plástico), n.e., estando as restantes organizações dispersas por diversas actividades relacionadas com o cluster, como se pode verificar pelo do gráfico 8.

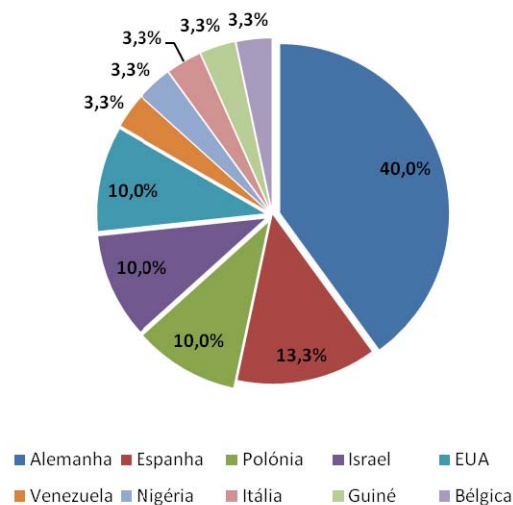
**Gráfico 8 – Código de actividade económica - CAE**



## Clientes

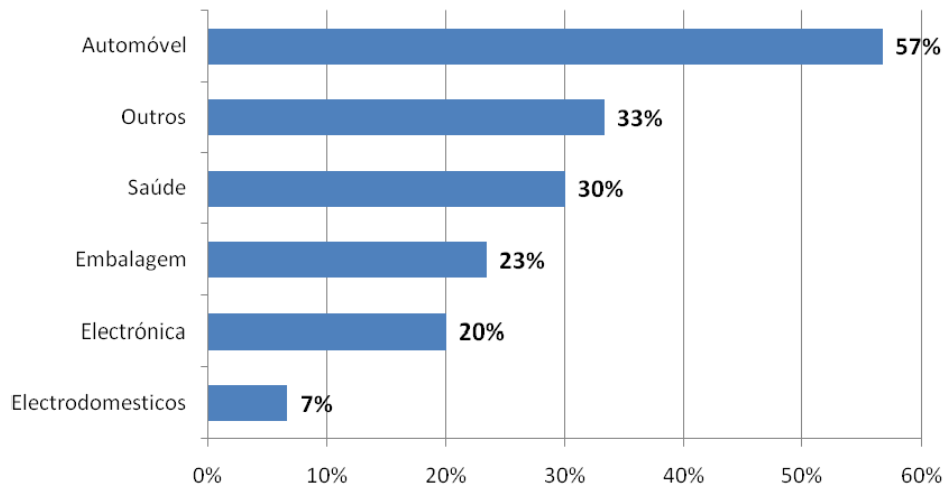
O inquérito a clientes, apêndice III, é o primeiro estudo realizado para aferir o grau de reconhecimento da marca no mercado internacional. A amostra deste estudo é composta por 35 empresas maioritariamente originárias da União Europeia, como se pode verificar pelo gráfico 9.

**Gráfico 9 – Origem geográfica dos inquiridos (país)**



Os inquéritos foram preenchidos durante as feiras Euromold e Fakuma que decorreram Alemanha em Outubro e Dezembro de 2011, tendo também sido enviados a clientes estrangeiros das empresas portuguesas do cluster.

De acordo com o gráfico 10, os inquiridos trabalham maioritariamente para o sector automóvel (57%).

**Gráfico 10 – Distribuição por sector industrial (área de negócio)**

#### **4.1.3 As variáveis**

A identificação das variáveis procurou seguir o modelo de avaliação de Keller, designadamente no que concerne à notoriedade e imagem da marca. Não foi possível avaliar todas as sub-variáveis do modelo, dado que a marca «Engineering & Tooling from Portugal» ainda está num estado precoce de implementação.

As variáveis do modelo consideradas para o desenvolvimento da presente investigação foram: o reconhecimento, associações, atributos, benefícios e favorecimento da singularidade.

Adicionalmente considerámos a variável envolvimento com a marca no caso dos *stakeholders* e a variável lembrança para os clientes.

#### **4.1.4 Os questionários**

A análise da informação secundária levou-nos a elaborar dois questionários, um dirigido aos *stakeholders* e outro aos clientes da indústria de tooling, tendo fornecido informação importante para a construção dos mesmos. Da informação extraída identificámos o que devia ser analisado ao nível do conhecimento da marca por parte dos

*stakeholders*, designadamente os critérios de utilização, atributos e benefícios esperados. Por outro lado, a informação analisada revelou-nos que o grau de conhecimento esperado por parte dos clientes seria baixo, pelo que fomos induzidos a elaborar um questionário muito simples para este grupo alvo.

Os questionários foram desenvolvidos tendo em conta a validação das hipóteses enunciadas através da análise das variáveis do modelo de avaliação de Keller.

Para além das variáveis do modelo conceptual do capital de marca de Keller, sentimos necessidade, para melhor compreender os resultados, de colocar uma questão adicional para aferir o nível de envolvimento dos inquiridos com a marca, bem como a sua predisposição para aderir à mesma.

De seguida apresentamos as questões colocadas aos *stakeholders*, que constam do questionário apresentado no apêndice II, segundo a variável que procuravam aferir:

### **Reconhecimento**

O reconhecimento foi analisado através da questão «como avalia o logotipo “Engineering & Tooling from Portugal”» segundo as seguintes características: reconhecimento visual e aplicabilidade em material promocional. Os inquiridos pontuaram os dois parâmetros numa escala de 5 graus que variava de nada importante a muito importante.

### **Associações**

A análise das associações focou três variáveis, designadamente as associações ao logotipo, os atributos e os benefícios.

A análise das associações ao logotipo foi efectuada através da questão «como avalia o logotipo “Engineering & Tooling from Portugal”» segundo a associação ao sector e associação a Portugal. Os inquiridos pontuaram os dois parâmetros numa escala de 5 graus que variava de nada importante a muito importante.

## **Atributos**

Os atributos foram analisados através da questão «quais os atributos que valoriza da Marca “Engineering & Tooling from Portugal”». Os inquiridos pontuaram os atributos numa escala de 5 graus que variava de nada importante a muito importante.

A lista de atributos apresentada aos inquiridos continha os atributos definidos pela Pool-net e outros que a investigadora achou pertinente por estarem relacionados com este sector industrial e/ou com o conceito subjacente à marca. Foram considerados tanto os atributos relacionados com o produto como os não relacionados.

Lista de atributos: Associativismo; Competitividade; Complexidade; Cumprimento prazos entrega; Excelência; Experiência; Fiabilidade; Imagem; Inovação e Tecnologia; Internacionalização; Investigação & Desenvolvimento; Know – how; Networking; Precisão; Qualidade; Relação Qualidade/Preço; Responsabilidade Social; Rigor; Soluções integradas.

Foi ainda dada ao inquirido a possibilidade de acrescentar um atributo à lista.

## **Benefícios**

Os benefícios foram analisados com base na questão «como avalia os benefícios que espera vir a alcançar com a Marca «Engineering & Tooling from Portugal»», sendo apresentada uma lista de possíveis benefícios coincidente com os objectivos esperados que a Pool-net definiu para a marca. Os inquiridos pontuaram os benefícios numa escala de 5 graus que variava de muito baixo a elevado.

Lista de benefícios: apoio à competitividade, marketing, à promoção internacional das empresas e do sector; apoio à sustentabilidade das empresas e do sector em geral; atracção de novos clientes; aumento de vendas / exportações; consolidação da notoriedade do sector; diferenciação da concorrência; entrada em novas áreas ou nichos de mercado; reconhecimento do alargamento de competências na cadeia de valor; reposicionamento do sector e valorização da empresa.

## **Favorecimento da singularidade**

Para a análise do favorecimento da singularidade construímos três questões com vista a aferir o carácter distintivo do logotipo, da utilização da marca e do plano de promoção.

O carácter distintivo do logotipo foi analisado através da questão «como avalia o logotipo “Engineering & Tooling from Portugal”» quanto ao *lettering* e à atractividade visual. Os inquiridos pontuaram os dois parâmetros numa escala de 5 graus que variava de nada importante a muito importante.

O carácter distintivo do plano de promoção foi analisado através da questão «como avalia a execução do plano de promoção internacional» relativamente à: intensidade das acções do plano de promoção (ex. nº participações em feiras, frequência das publicidades em revistas, nº reportagens, etc); adequação das acções aos mercados alvo (a nível geográfico); adequação das acções aos mercados alvo (a nível sectorial); notoriedade dos meios de divulgação escolhidos (ex. revistas, jornais, feiras, rádio, etc); e à variedade dos suportes de divulgação escolhidos (ex. muppies, outdoors, roll-ups, stands, revistas, brochuras, brindes, etc). Os vários parâmetros apresentados foram pontuados numa escala de 5 graus que variava entre muito mau e muito bom. Nesta questão foi necessário acrescentar a opção de resposta não sei/não respondo (NS/NR).

O carácter distintivo da utilização da marca foi analisado através da questão «qual a importância dos seguintes aspectos para a utilização da Marca “Engineering & Tooling from Portugal: ser associado da Pool-net - Portuguese Tooling Network; ser uma entidade certificada pela norma Qualidade; ter uma política activa de responsabilidade social; cumprir com critérios de equilíbrio financeiro; ser certificado pela norma do ambiente; ser certificado pela norma da inovação; desenvolver actividades de I&D; demonstrar que coopera com outras entidades do cluster». A lista de parâmetros analisados diz respeito aos critérios de utilização da marca actualmente em vigor, tendo estes sido pontuados numa escala de 5 graus que variava de nada importante a muito importante. Foi dada a possibilidade aos inquiridos de acrescentarem outros requisitos de utilização da marca.

## **Envolvimento**

A variável envolvimento foi criada por opção da investigadora tendo em vista tentar adaptar o modelo de avaliação de Keller de modo a facilitar ao leitor a interpretação dos resultados. Isto é, se generalidade da amostra tiver um elevado envolvimento com a marca, nomeadamente estando já a utilizá-la nas suas acções de marketing, o resultado esperado sobre o conhecimento da marca será elevado.

Assim, foram colocadas duas questões para aferir o envolvimento com a marca.

A primeira questão foi «está disposto a utilizar a marca “Engineering & Tooling from Portugal”?», sendo dadas aos inquiridos as opções sim ou não.

A segunda questão foi «que tipo de envolvimento tem da sua empresa com a marca “Engineering & Tooling from Portugal”» segundo as seguintes opções: utilização do logotipo nos materiais de divulgação da empresa; utilização do logotipo nos documentos oficiais da empresa; transposição de um ou vários atributos da marca para o material de comunicação da empresa (ex. textos promocionais); a marca “Engineering & Tooling from Portugal” é um argumento de venda para a empresa e nenhum.

Foi ainda dada a possibilidade aos inquiridos de acrescentarem outro tipo de envolvimento.

O questionário utilizado no inquérito aos *stakeholders* foi testado junto de dez organizações que se pronunciaram sobre a facilidade de preenchimento, não colocando nenhuma questão.

Relativamente ao questionário realizado aos clientes procurámos abordar as variáveis reconhecimento, lembrança, associações e benefícios do modelo de avaliação de Keller, tendo como objectivo realizar uma pré-avaliação sobre o (re) conhecimento da marca. O questionário foi disponibilizado em língua inglesa e foram colocadas as seguintes questões conforme as variáveis abordadas:

### **Reconhecimento**

O reconhecimento da marca foi analisado através da questão «já alguma vez viu o logotipo?», sendo apresentada uma imagem a cores do logotipo e com as opções de resposta sim ou não.

### **Lembrança**

A lembrança foi medida através da questão «como conheceu o logotipo», sendo dadas as seguintes opções de resposta: feiras, website, brochura, revista e não me recordo. Foi ainda dada a possibilidade do inquirido dar outra resposta diferente das pré-definidas.

## **Associações**

Relativamente às associações suscitadas questionámos «qual o significado do logotipo», sendo dadas as seguintes opções de escolha representa projecto nacional ou europeu, é a marca de uma empresa, é a marca de um cluster, representa indústria de um país e não faço ideia.

Ainda no âmbito das associações colocámos uma questão de resposta aberta que procurava identificar que tipo de atributos espera da marca «Engineering & Tooling from Portugal». No que toca a esta questão não aspirávamos uma informação muito relevante, dado que era expectável um muito baixo conhecimento sobre a marca.

## **Benefícios**

Quanto à análise dos benefícios suscitados pela marca colocámos a seguinte questão «que influência tem a marca sobre a percepção de qualidade, competitividade do preço, percepção de risco, decisão de compra». Os inquiridos pontuaram os quatro parâmetros numa escala de 5 graus que variava entre sempre e nunca.

Este questionário é em si um pré-teste para um sistema de monitorização da marca.

### **4.1.5 A recolha de dados**

Os dados foram recolhidos através do questionário enviado por correio electrónico entre Setembro e Novembro de 2011.

No que toca aos questionários a clientes, a recolha de dados foi desenvolvida em duas vertentes. Por um lado foram realizados aos visitantes das Feiras internacionais FAKUMA e Euromold, que decorreram na Alemanha entre Novembro e Dezembro de 2011, sendo os questionários preenchidos por intermédio de um assistente. Por outro lado foram enviados por correio electrónico a clientes das empresas portuguesas do cluster.

#### 4.1.6 A análise dos dados

Os dados quantitativos foram analisados com base na frequência nas questões de resposta sim/não. As questões avaliadas por intermédio de escalas de 5 graus foram avaliadas com a atribuição de 1 ponto para o valor mínimo da escala e 5 pontos para o valor máximo, sendo posteriormente calculada a média com base na frequência das respostas.

Os *missing values* foram minimizados através da verificação dos questionários seguida da solicitação ao inquirido para preencher os dados em falta. Nos escassos casos em que tal não foi possível, estes valores, foram excluídos da base de análise das frequências e médias.

As hipóteses anteriormente enunciadas (H1 a H5) e que procuraremos validar serão analisadas as respectivas questões de acordo com o exposto no ponto 4.1.4. Refira-se que existe uma hipótese para cada variável.

O resultado de cada variável será calculado em função da média dos resultados de cada questão e será interpretado numa escala de 5 graus de acordo com os seguintes intervalos:

[1 ; 1,5[ – nada importante / muito baixo

[1,5 ; 2,5[ - pouco importante / baixo

[2,5 ; 3,5[ - nem muito nem pouco importante / nem elevado nem baixo

[3,5 ; 4,5[ - importante / alto

[4,5 ; 5] – muito importante / elevado

As hipóteses serão validadas se os resultados das respectivas variáveis se situar num dos dois graus mais elevados da escala.

A marca será considerada importante / muito importante se todas as hipóteses (H1 a H5) forem validadas e se verificar um grau de envolvimento (H6) acentuado com mais de 75% dos respondentes dispostos a utilizar a marca e mais de 50% já a utilizar de alguma forma.

Relativamente aos clientes tentaremos fazer uma pré-avaliação de modo a aferir o reconhecimento, lembrança, associações e benefícios que será considerada positiva se pelo

menos 20% dos inquiridos responder de forma coincidente com o conceito da marca «Engineering & Tooling from Portugal». Para tal procuraremos validar a hipótese 7.

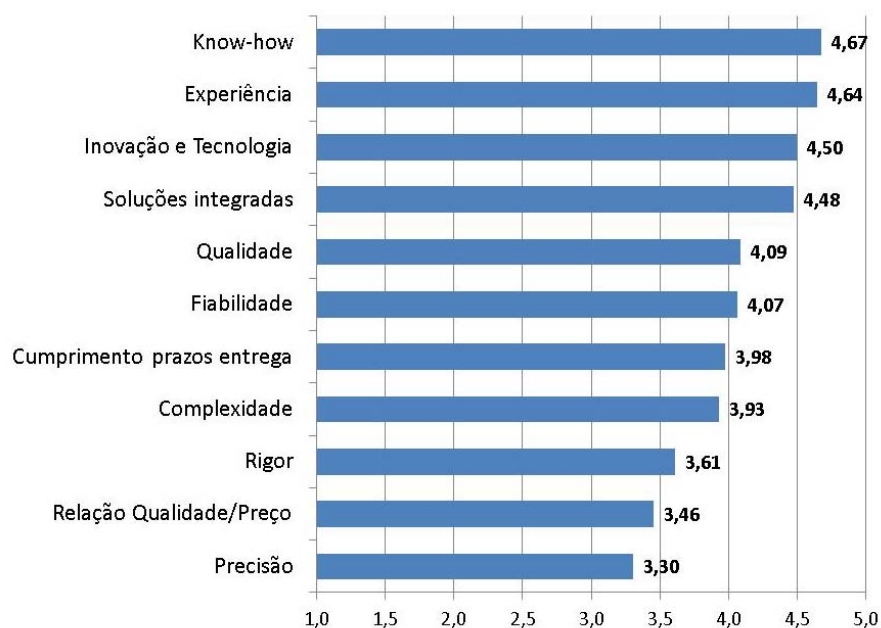
## 4.2 Resultados

### Alinhamento entre os atributos reconhecidos e os atributos definidos

A entidade gestora do pólo que é responsável pelo desenvolvimento da marca do cluster, Pool-net, definiu sete atributos-chave para a marca «Engineering & Tooling from Portugal», dos quais quatro estão relacionados com o produto, ou seja com a gama de produtos e serviços fornecidos pelo cluster. Por outro lado foram definidos três atributos não relacionados com o produto que a associação pretende ver reconhecidos na marca uma vez que os considera características diferenciadoras deste cluster.

Os atributos relacionados com o produto estão representados no gráfico 11, através do qual podemos verificar que os mais valorizados, segundo os critérios de classificação adoptados são: know-how, experiência, inovação e tecnologia considerados muito importantes, seguidos de soluções integradas, qualidade, fiabilidade, cumprimento de prazos de entrega, complexidade e rigor considerados importantes.

**Gráfico 11 – Atributos reconhecidos pelos inquiridos relacionados com o produto**

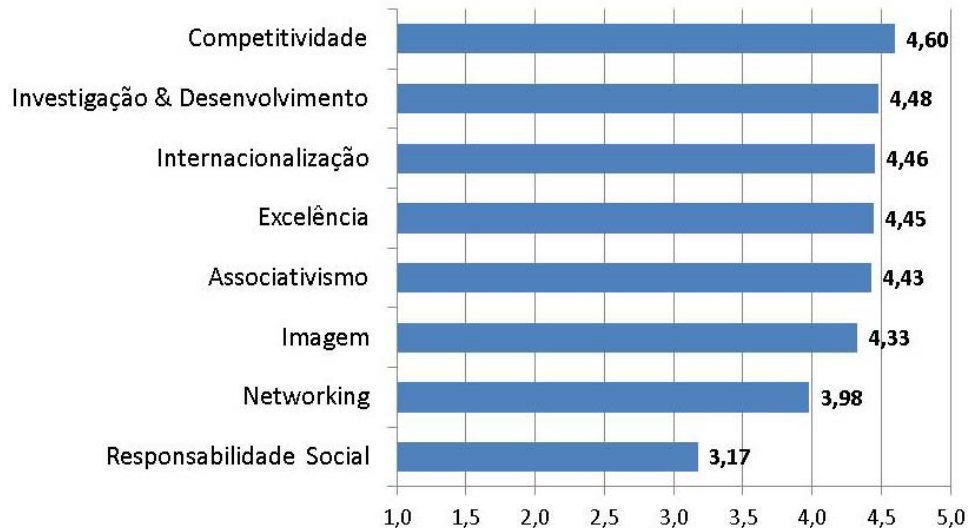


Consideramos para efeito desta análise que não existe um alinhamento perfeito relativamente aos atributos relacionados com o produto, embora se verifique que todos os quatro atributos definidos pela Pool-net são considerados pelos inquiridos como pelo menos importantes, designadamente a fiabilidade; a qualidade; o know-how e a inovação e tecnologia.

No que toca aos atributos não relacionados com o produto, podemos verificar através do gráfico 12 que a generalidade dos atributos avaliados pelos inquiridos obtém uma classificação de pelo menos importante.

Dos atributos definidos pela Pool-net, designadamente responsabilidade social, networking e competitividade, os nossos respondentes consideram-nos como pelo menos importante e que apenas a responsabilidade social revela nem alto nem baixo nível de reconhecimento.

**Gráfico 12 – Atributos reconhecidos pelos inquiridos não relacionados com o produto**



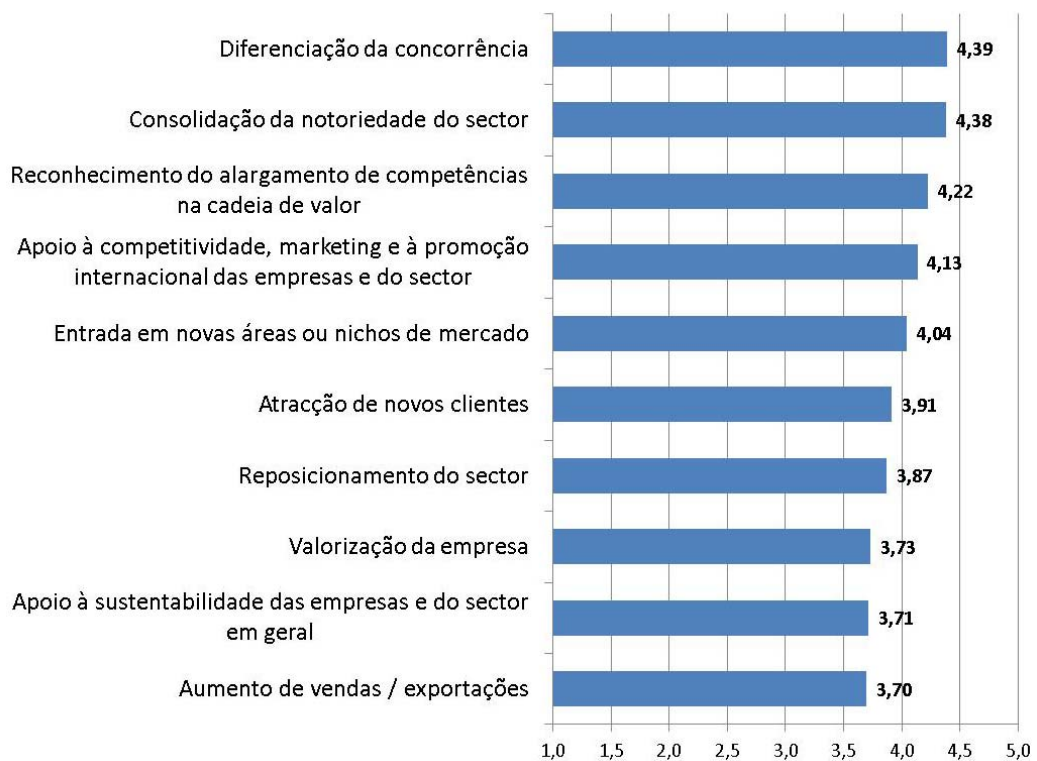
Também aqui, os resultados apresentados revelam que não existe um alinhamento perfeito relativamente aos atributos definidos e os atributos reconhecidos não relacionados com o produto.

### Alinhamento entre os benefícios esperados e os objectivos definidos

A análise à variável benefícios revela que os benefícios apresentados às organizações que compõem o cluster se reflectem nas expectativas dessas mesmas organizações.

Como verificamos através do gráfico 13 todos os benefícios apresentados aos inquiridos obtiveram uma classificação de importante.

**Gráfico 13 – Benefícios esperados pelos inquiridos com a utilização da marca**

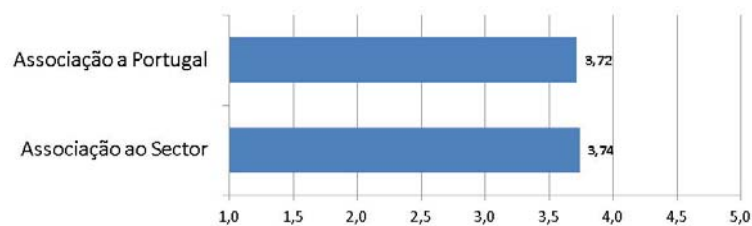


Também aqui consideramos que existe um bom alinhamento entre os benefícios propostos e os benefícios esperados.

### **Coincidência entre as associações suscitadas pelo logotipo e o conceito da marca «Engineering & Tooling from Portugal»**

A análise da variável associações gerais, apresentada no gráfico 14, revela que existe um bom nível de associação relativamente ao sector e a Portugal, embora esta classificação esteja próxima do limiar inferior da categoria.

**Gráfico 14 – Nível de associação do logotipo a Portugal e ao sector**



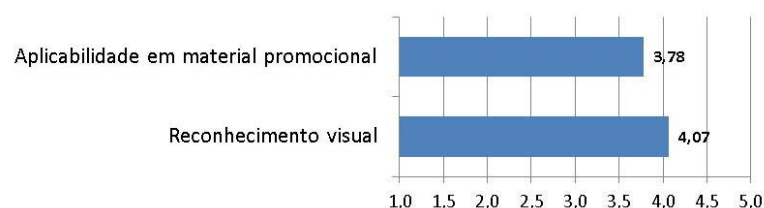
A análise macro da variável associações revela bom desempenho ao nível de atributos, benefícios e associações gerais.

### **O reconhecimento do logotipo «Engineering & Tooling from Portugal»**

A variável reconhecimento foi analisada segundo dois parâmetros associados ao logotipo, designadamente o reconhecimento visual e a aplicabilidade em material promocional.

Através do gráfico 15 verificamos que ambos os parâmetros obtiveram a classificação de bom, embora próxima do limite inferior do intervalo.

**Gráfico 15 – Reconhecimento**



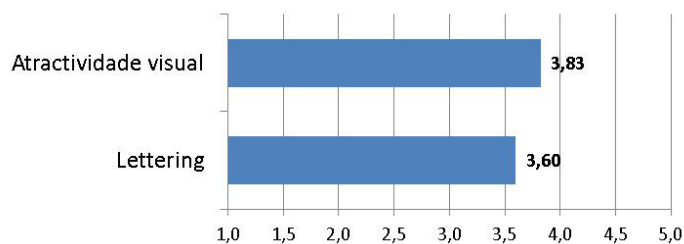
Segundo os inquiridos existe uma alta facilidade de reconhecimento do logotipo, em função dos critérios analisados.

### A singularidade e distinção do logotipo «Engineering & Tooling from Portugal»

A singularidade e carácter distintivo são analisados a três níveis, designadamente através do logotipo, do plano de promoção, e dos critérios de utilização da marca.

No gráfico 16, apresentamos as avaliações dos elementos que contribuem para a singularidade do logotipo, designadamente a atractividade visual e do lettering.

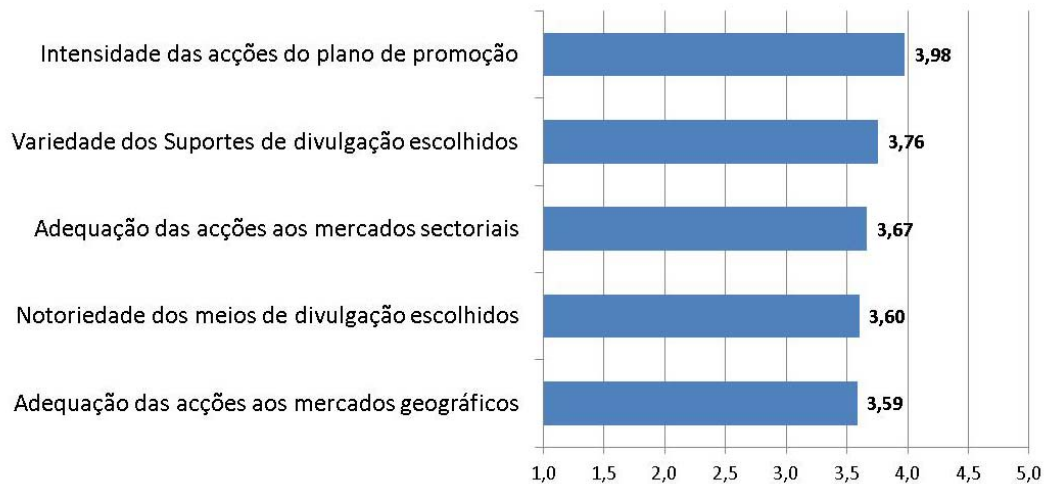
**Gráfico 16 – Carácter distintivo do logotipo**



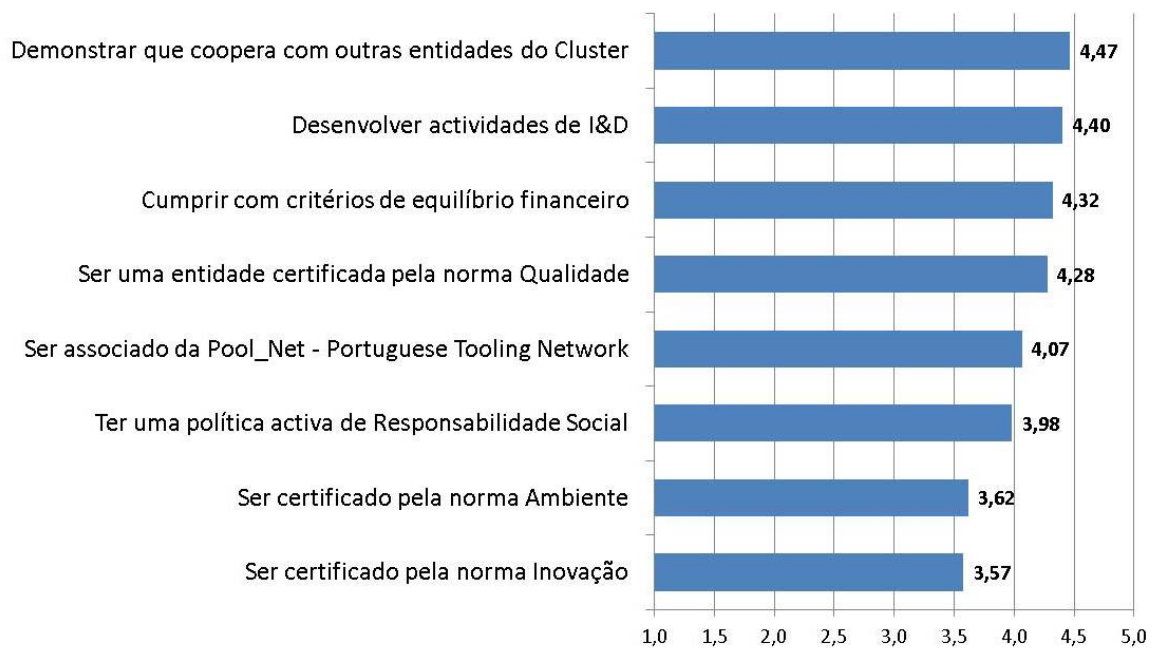
Verificamos que tanto a atractividade visual como o *lettering* teve uma avaliação boa.

O gráfico 17 resume a avaliação do carácter distintivo do plano de promoção e dos meios escolhidos.

Aferimos que o desempenho na generalidade dos parâmetros é bom.

**Gráfico 17 – Carácter distintivo do plano de promoção**

O gráfico 18 apresenta a classificação dos requisitos de utilização da marca, no qual podemos verificar que todos os critérios são importantes, sendo o critério de maior relevo a cooperação com outras entidades do cluster.

**Gráfico 18 – Critérios de utilização da marca**

Pelos resultados constatamos a necessidade de existirem critérios de utilização da marca, uma vez que estes são bastante valorizados.

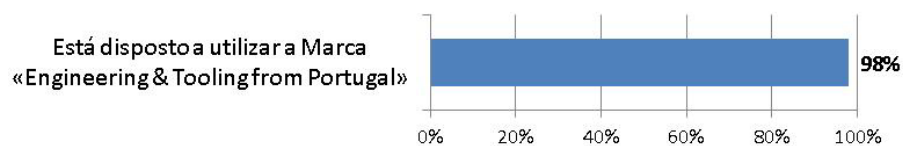
A singularidade e carácter distintivo da marca «Engineering & Tooling from Portugal» são altos, ao nível do logotipo, do plano de promoção e dos critérios de utilização.

### **O grau de envolvimento com a marca «Engineering & Tooling from Portugal».**

A análise do grau de envolvimento com a marca dos inquiridos vem complementar a avaliação da importância da marca, nomeadamente ao nível da atitude face à marca e do nível de envolvimento.

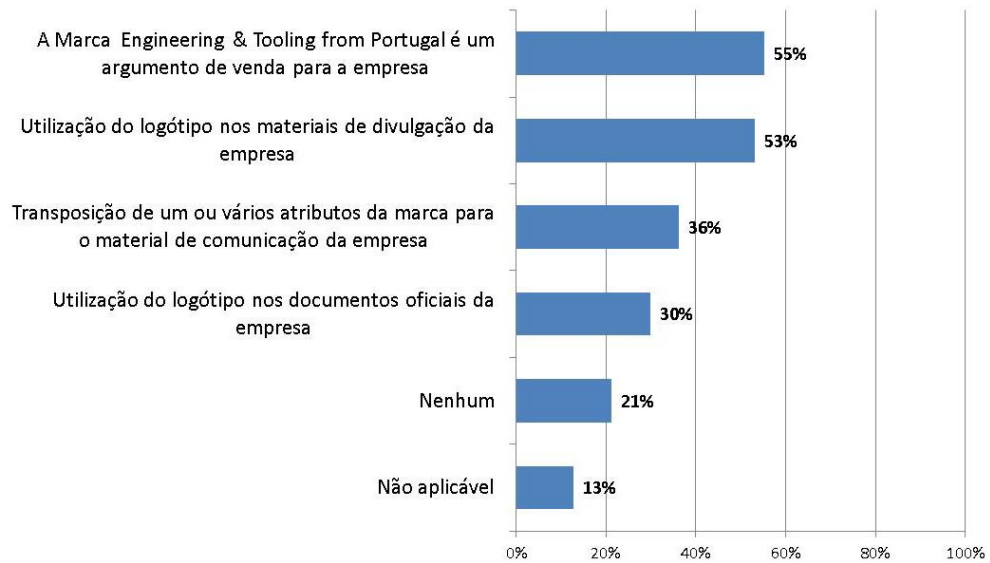
O gráfico 19 revela que 98% dos inquiridos estão dispostos a utilizar a marca.

#### **Gráfico 19 – Atitude face à marca**



Através do gráfico 20 podemos aferir que actualmente existe um bom nível de envolvimento com a marca sendo que 66% dos inquiridos já utiliza a marca, sendo que 55% a considera um argumento de venda para a empresa, 53% utiliza o logotipo nos seus materiais de divulgação, 36% considera que transpõe o(s) atributo(s) para a sua política de comunicação e 30% utiliza o logotipo nos documentos oficiais da empresa.

### Gráfico 20 – Nível de envolvimento

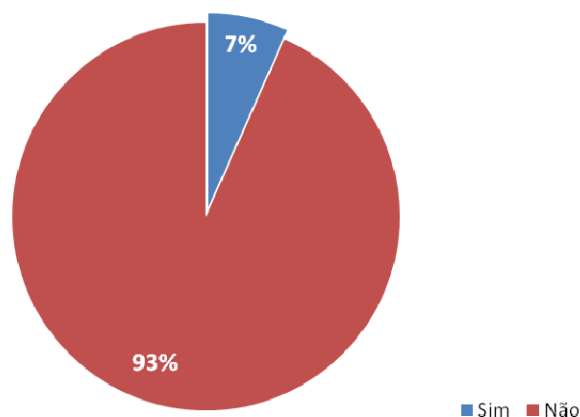


### Pré-avaliação do conhecimento da marca junto dos clientes

A pergunta chave deste inquérito consiste em saber se o inquirido já tinha tido algum tipo de contacto com a marca, de modo a aferir reconhecimento, lembrança, associações e benefícios.

O gráfico 21 demonstra que o nível de reconhecimento do logótipo é praticamente nulo, visto que 93% dos inquiridos nunca o tinham visto, o que significa que apenas dois dos trinta inquiridos reconheceram o logótipo.

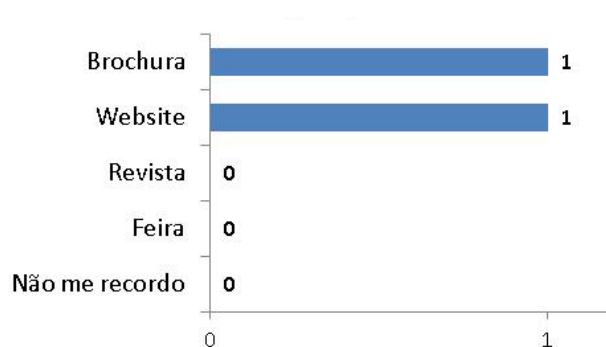
### Gráfico 21 – Já alguma vez viu este logótipo



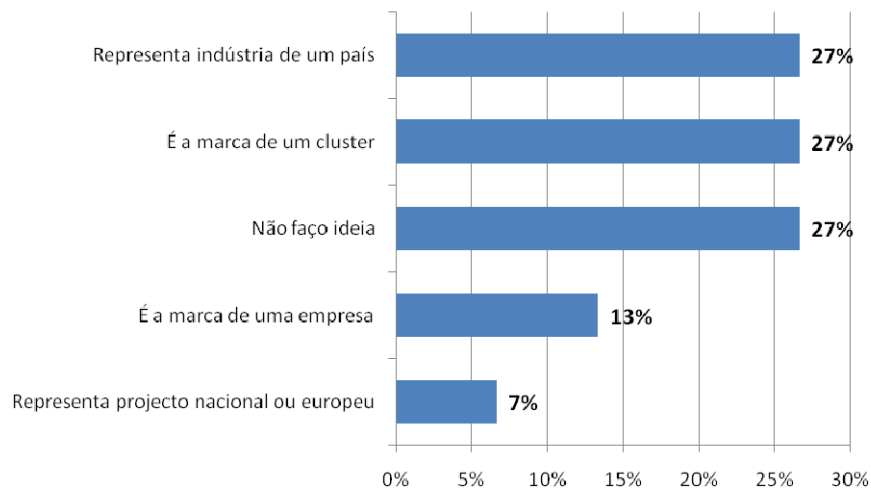
Estes dados revelam claramente que a marca «Engineering & Tooling from Portugal» está num estado muito precoce de implementação. Refira-se que a amostra escolhida estava em condições preferenciais para que o sentido das respostas fosse inverso, já que se tratam de clientes das empresas portuguesas e visitantes de feiras em que a marca estava em evidência.

O gráfico 22 pretende aferir a lembrança que os inquiridos têm do logótipo, tendo para isso sido colocada a questão «Já alguma vez viu este logótipo?». Esta pergunta visa identificar a forma como os inquiridos tiveram contacto com o logótipo segundo um conjunto de opções, designadamente brochuras, websites, revistas, feiras, não me recordo e outras. Dado que apenas dois inquiridos responderam afirmativamente não é possível atribuir grande relevo às respostas a esta questão.

**Gráfico 22 – Como conheceu o logótipo**

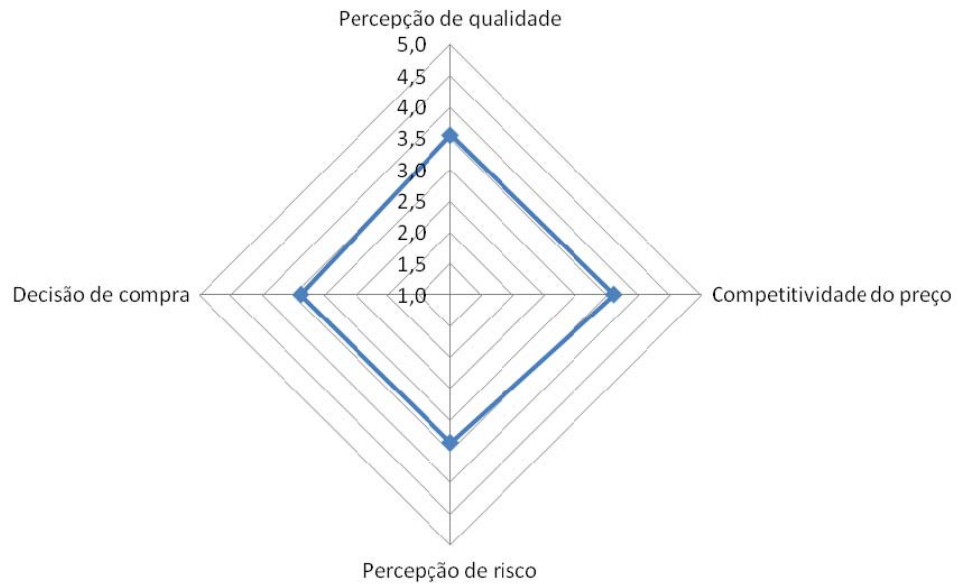


Para medirmos as associações que os clientes fazem do logótipo foi colocada a questão «Qual o significado do logótipo?» neste caso as associações mais frequentes são: representa a indústria de um país, representa a marca de um cluster e não faz ideia com uma percentagem de 27% cada (gráfico 23).

**Gráfico 23 – Qual o significado do logotipo**

O gráfico 24 evidencia a influência da marca, numa escala de 5 pontos sendo 5 muito importante e 1 nada importante, sobre os seguintes factores: percepção de qualidade, decisão de compra, competitividade de preço e percepção de risco. Com esta questão pretendemos aferir quais os benefícios que os clientes deste sector consideram mais importantes.

No entanto, esta análise é algo redutora visto que os inquiridos não têm qualquer conhecimento sobre a marca.

**Gráfico 24 – Influência da marca sobre os seguintes factores**

Assim, verificamos que após o primeiro contacto com a marca os inquiridos a associam primeiramente à competitividade do preço, sendo a associação mais fraca a de que a marca ajuda a reduzir a percepção de risco.

Verificámos que o conhecimento da marca na amostra de clientes é muito baixa ao nível do reconhecimento, lembrança, associações e benefícios.

## Conclusões

De acordo com a avaliação do resultado da investigação, análise, trabalho de campo, tratamento estatístico e cruzamento de dados, é possível concluir que:

- 66% dos inquiridos utilizam a marca «Engineering & Tooling from Portugal», no entanto, 21% revelaram não ter qualquer tipo de envolvimento com a mesma e 13% consideram não aplicável (Gráfico 20);
- 98% dos respondentes estão dispostos a utilizar a marca «Engineering & Tooling from Portugal»
- A avaliação do logotipo é boa em todos os parâmetros (Gráficos 14, 15 e 16);
- Relativamente aos atributos reconhecidos pelos *stakeholders* existe algum desalinhamento com os atributos definidos pela Pool-net, embora a maioria dos atributos seja considerada importante (Gráficos 11 e 12);
- A grande maioria dos inquiridos espera alcançar uma diferenciação da concorrência com a utilização da marca «Engineering & Tooling from Portugal», consolidar a notoriedade do sector, um reconhecimento do alargamento de competências da cadeia de valor e estimular o apoio à competitividade, marketing e promoção internacional das empresas e do sector (Gráfico 13);
- 93% dos clientes não reconhece o logotipo “Engineering & Tooling from Portugal” (Gráfico 21);
- Dos 35 clientes que responderam ao inquérito, 27% associam o logotipo à indústria de um país, 27% associam à marca de um cluster, 27% não fazem qualquer tipo de associação, 13% associam à marca de uma empresa, enquanto que para 7% representa um projecto nacional ou europeu (Gráfico 23);
- Após o primeiro contacto com a marca, os clientes inquiridos têm tendência a associar os benefícios da marca à qualidade e à competitividade do preço, sendo os menos valorizados a percepção do risco e a decisão de compra (Gráfico 24).

A análise dos resultados desta investigação leva-nos a concluir que a marca "Engineering & Tooling from Portugal" é considerada importante para o sector, respondendo assim à questão de partida Qual a importância da marca "Engineering & Tooling from Portugal" para o sector de tooling português?, em virtude das seguintes hipóteses terem sido validadas:

Hipótese 1: Existe alinhamento entre os atributos reconhecidos e os atributos definidos para a marca «Engineering & tooling from Portugal»;

Hipótese 2: Existe alinhamento entre os benefícios esperados e os objectivos definidos para a marca «Engineering & tooling from Portugal»;

Hipótese 3: As associações suscitadas pelo logotipo são coincidentes com o conceito da marca «Engineering & Tooling from Portugal»;

Hipótese 4: O logotipo «Engineering & Tooling from Portugal» é de fácil reconhecimento;

Hipótese 5: O logotipo «Engineering & Tooling from Portugal» favorece a singularidade e distinção;

Hipótese 6: Existe envolvimento por parte dos stakeholders com a marca «Engineering & Tooling from Portugal»

Após realizarmos uma pré-avaliação do nível de reconhecimento da marca junto dos clientes para aprofundar a análise sobre a importância da marca para o cluster registámos que a seguinte hipótese não se verifica:

Hipótese 7: Existe reconhecimento da marca junto dos clientes da indústria de tooling

No entanto, consideremos que a marca «Engineering & Tooling from Portugal» deva ser vista como um factor importante para a competitividade das empresas portuguesas, o nível de reconhecimento da marca é quase nulo, apesar de este estudo ter sido realizado numa fase precoce da implementação da marca.

## Recomendações

- Redefinir a identidade da marca, tendo em atenção que a imagem é como a marca «Engineering & Tooling from Portugal» é percebida e a identidade é como a entidade deseja ser percebida;
- Analisar com os *stakeholders* os atributos que estes consideram mais importantes uma vez que os actualmente definidos pela associação que gere a marca não são os mais valorizados;
- Clarificar o posicionamento da marca;
- Redefinir o Plano de Comunicação da marca de modo a que contemple o público-alvo, os objectivos de comunicação, as acções a desenvolver, os critérios de avaliação e a mensagem a ser transmitida;
- Disseminar e explicar detalhadamente o Plano de Promoção Internacional da Marca a todos os associados da Pool-net, definindo para cada acção os respectivos objectivos, os intervenientes, as condicionantes, a calendarização das actividades, o custo previsto de cada acção e os resultados esperados;
- Rever o Plano de Promoção Internacional da marca «Engineering & Tooling from Portugal» de modo a contemplar acções mais agressivas e que de facto aumentem o reconhecimento e notoriedade desta marca a nível internacional;
- Monitorizar a *brand equity* ao longo do tempo (analisando notoriedade, qualidade percebida, lealdade e associações);

## Pistas para investigações futuras

Com o intuito de contribuir para a investigação académica e empresarial, o presente estudo alerta para a importância de uma marca num sector industrial, contribuindo com algumas reflexões sobre marcas colectivas e notoriedade no mercado nacional e internacional.

Nesta investigação a amostra de conveniência utilizada tem algumas limitações no seu grau de abrangência.

Também ao nível do caso de estudo houve limitações em virtude de não haver mais países com uma marca colectiva neste sector, tendo o investigador optado por um sector com objectivos similares ao estudado.

Numa perspectiva mais abrangente dos resultados obtidos com esta avaliação, considera-se pertinente a sua aplicação a uma amostra mais representativa de empresas desta indústria.

Seria também importante a utilização qualitativa com entrevistas em maior profundidade aos fornecedores do *cluster*, assim como monitorizar a *brand equity* ao longo do tempo (analisando notoriedade, qualidade percebida, lealdade e associações).

Seria igualmente interessante continuar a fazer a avaliação da campanha internacional da marca «Engineering & Tooling from Portugal», nomeadamente no que concerne ao impacto da referida marca, tendo em atenção que este estudo foi feito numa fase embrionária da implementação da marca «Engineering & Tooling from Portugal».

Por último, mas não menos importante, criar um modelo de avaliação do «Engineering & Tooling» e aplicá-lo a outros sectores industriais.

Portanto, podemos concluir que existe ainda um vasto campo a ser explorado no que se refere aos determinantes do valor, construção e gestão da marca, nomeadamente em sectores industriais.

## Bibliografia

Aaker, David .A. (1992). *The Value of Brand Equity*. Journal of Business Strategy, 13 (4), p. 27-32.

Aaker, David A. (1996 b), "Measuring Brand Equity across Products and Markets", *California Management Review*, Vol. 38, Nº 3, pp. 102-120.

Aaker, David A. & Joachimsthaler, E, (2000). *Brand Leadership: The Next Level of the Brand Revolution*. Free Press. ISBN-13: 978-0684839240.

Aaker, David. A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York, The Free Press.

Aaker, David. A. (1996 a), *Building strong brands*, New York: Free Press.

American Marketing Association (1960) *Marketing definitions: a glossary of marketing terms*. Chicago: American Marketing Association.

Atilgan, E., Aksoy, S. & Akinci, S. (2005). Determinants of brand equity: A verification approach in the beverage industry in Turkey. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, No. 3, 237-248.

Azevedo, Laura (Clarke, Modet & Cº) (2010). A importância e as vantagens do uso de marcas. Comunicação apresentada no Workshop «Marca Engineering & Tooling from Portugal: Reposicionamento, Protecção e Potenciação de um Cluster» em Oliveira de Azeméis.

Azevedo, Laura (Clarke, Modet & Cº) (2011). «Marcas e Design, para quê? Como valorizar». Comunicação apresentada no Seminário «Dia Aberto da Propriedade Industrial» na Marinha Grande.

Bendixen, Mike, Kalala A. Bukasa, and Russell ABratt (2004), *Brand Equity in the Business-to-Business Market*. *Industrial Marketing Management*, p. 33, 371-380.

Caro, António e Elosua, Marcelino (2004). *Diccionario LID: comunicación y marketing*. Madrid: LID Editorial.

Chevron, Jacques R. (1998) *The Delphi Process: a strategic branding methodology*. Journal of Consumer Marketing. Bingley: Emerald Insight. ISSN 0736-3761.

Clifton, R & Simmons, J. (2005) – O mundo das marcas. Lisboa: Actual Editora.

Código de Propriedade Industrial (1999) Art.º 222.

Davis, J. Charlene (2007), A conceptual view of branding for services, *Innovative Marketing*, vol.3, Issue 1, p. 7-14.

de Chernatony, Leslie (2001), *The Diverse Interpretations of 'Brand'*. *The Marketing Review*, 1, p. 283-301.

de Chernatony, Leslie; McDonald, Malcolm (2006). *Creating Powerful Brands*. 3th ed. Oxford: Elsevier.

Farquhar, P.H., Han J.Y and Ijiri Y.(1991) *Recognizing and Measuring Brand Assets*. *Marketing Science Institute*, Cambridge, MA.

Farquhar, P.H. (1989), *Managing Brand Equity*. *Journal of Advertising Research*. vol.30, nº4, p. 24-33.

Faveiro, M. Helena (2004). *Identidade e Imagem Organizacional*. Lisboa. Universidade Lusíada.

Gomes, Nuno Miguel Duarte Gomes (2005). *A Indústria Portuguesa de Moldes para Plásticos- História, Património e sua Musealização*. Faculdade de Letras. Universidade de Coimbra. Tese de Mestrado.

Grimaldi, Vincent. (2003). *The Fundamentals of Branding*.

Hill, Manuela Mgalhães e Hill, Andrew (2008). *Investigação por questionário*. 2ª ed. Lisboa. Edições Sílabo.

Kapferer, J.N. (1997). *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Great Britain: Kogan Page.

Kapferer, J.N. (1998). *As marcas. Capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman.

Kapferer, J.N.(1991). *As Marcas, Capital da Empresa*. Edições CETOP; Portugal.

Keller, Kevin Lane (1993) *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*. *Journal of Marketing*; Vol. 57; Nº 1, p. 1-7.

Keller, Kevin Lane (1998), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Keller, Kevin Lane (2001) *Building Customer Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands*. *Marketing Science Institute, Working Paper, Report Nº 01-107*

Keller, Kevin Lane (2003) *Best Practice Cases in Branding: lessons from the world's strongest brands*. New Jersey: Prentice-Hall p. 288. ISBN 0-13-141133-0

Keller, Kevin Lane (2003) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 2nd ed. Upper Saddle River: Pearson Education International. p.788. ISBN 0-13-110583-3.

Kevin Lane Keller and Don Lehmann (2003), "How Do Brands Create Value," *Marketing Management*, May/June, 26-31.

Koekemoer, Ludi (2004). *Promotional Strategy Marketing Communications in Practice*, Institute of Marketing Management. ISBN: 0702143707 / 0-7021-4370-7

Kohli, Chiranjeev & Leuthesser, Lance (2001). *Brand equity: capitalizing on intellectual*. Social Science Research Network Electronic Paper Collection [versão electrónica]

Kotler, Philip & Pfoertsch, Waldemar (2006). *B2B Brand Management*. Berlin:Springer

Kotler, Philip & Pfoertsch, Waldemar (2008). *Gestão de marcas em mercados B2B*. Porto Alegre. Edição Bookman, p. 14. ISBN 978-85-7780-079-7

Kotler, Philip. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning Control*. 8th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kotler, Philip. (1997). *Marketing Management*. 9ª edição, New York: Prentice Hall.

Kotler, Philip. (2003). *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. Campus, 2ª ed.

Lencastre, Paulo (1999) *A Marca: o Sinal, a Missão e a Imagem*. Revista Portuguesa de Marketing. Porto: Edições IPAM. ISSN 0873-2949. Ano 3, Nº 8, p. 105-119.

Lencastre, Paulo (2007). Cap. 1 -A Marca: o Sinal, a Missão e a Imagem. In Lencastre, P. Coordenação (EDS), Lisboa: Dom Quixote, p. 23-71

Lendrevie, J., Lindon, D., Dionísio, P., Rodrigues, V. (1999), *Mercator - Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa. Publicações Dom Quixote

Lopes, Eugénia Maria Gama das Neves Silva Lopes (2010). *Reposicionamento da Marca Portugal*. Escola de Comunicação, Artes e Tecnologias de Informação. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Tese de Mestrado.

Mahajan, V.; Rao, V. R.; Srivastava, R. K. (1991), Development, Testing and Validation of Brand Equity Under Conditions of Acquisition and Divestment. Marketing Science Institute, Cambridge, MA, working paper.

Mahajan, V.; Rao, V. R.; Srivastava, R. K. (1994), An Approach to Assess the Importance of Brand Equity in Acquisition Decisions, *Journal of Product Innovation Management*, 11: 221-235.

McDonald, Malcolm (2006). *Creating Powerful Brands*. 3th ed. Oxford: Elsevier. p. 460. ISBN 0-7506-5980-7.

Mendes, António (2009). *Branding, A gestão de marca*. Edições IADE, ISBN 978-989-95639-3-3.

Motameni, R e Shahrokhi, M., (1998). – Brand equity: a global perspective, *Journal of Product & Brand Management*.

Oliveira, Manuel (Outubro 2011), *Revista O Molde 91, Engineering & Tooling from Portugal: a marca do nosso sector*. Cefamol, ISSN 1647-6557

Ollins, W. (1996). *Corporate Identity*. Thames and Hudson, Toledo: Spain

Pedro, Margarida (2005). *O Valor da Marca*. In Lencastre, Paulo – *O Livro da Marca*. 1ª ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote. Lisboa

Real, Ana Corte (2010). *Valor da Marca*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Tese de Mestrado

Ries, Al & Trout, Jack *Positioning (2003). Positioning: The Battle For Your Mind*. Tata Mcgraw Hill Education Private Limited

Rooney, Joseph Arthur, (1995) "Branding: a trend for today and tomorrow", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 4 Iss: 4. p.48 – 55

Ruão, Teresa. (2003). *As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das actividades económicas*, *Caleidoscópico*, Universidade Lusófona, nº3, p. 177 – 191.

Schultz, Don E. (2000) Understanding and measuring brand equity: more knowledge of customer loyalty may be the key. *Marketing Management*. p. 8-9.

Shocker, A.D., Srivastava, R.K., e Ruekert, R.W. (1994), Challenges and opportunities facing Brand Management: an introduction to the special issue, *Journal of Marketing Research*, vol 31, pp.149-158.

Simon, C.J. e Sullivan, M.W. (1993), The measurement and determinants of brand equity: a financial approach, *Marketing Science*, vol.12 nº1, p. 28-52.

Sociedade Portuguesa de Inovação (2008), Plano Estratégico para o sector dos moldes em Portugal.

Sousa, Cláudio Manuel Gomes – A Gestão de Marcas País: O caso de Portugal. Porto: Faculdade de Economia, 2007. Tese de mestrado.

Stanier, Michael B. (2001). *Strategic Communication Management*. Vol.5 No.5 p. 28-31

Tocha, Rui (Outubro 2011) Revista O Molde 91 Engineering & Tooling from Portugal: a campanha de comunicação e imagem internacional. Cefamol, ISSN 1647-6557

Tuominen, Pekka (1999) Managing Brand Equity. *The Finnish Journal of Business Economics*. Helsinki: Association for Business Studies Administration.

Urde, Mats. (1994). *Brand orientation - a strategy for survival*. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 11, No. 3. p. 18-32

Van Riel, C.B.M.; Balmer, J.M.T. (1997). *Corporate identity: the concepts, its measurement and management*. *European Journal of Marketing*, Vol. 1, nº 5/6. p. 340-355

Varela, M. (2002). *A Marca Portugal e as Marcas Portuguesas*. *Revista IADE da Imagem, CEIADE*.

Vilar, E. T. (2006). O que é imagem da organização. Lisboa: Quimera Editores.

Webster, Frederick E. & Keller, Kevin Lane. (2004). *A Roadmap for Branding in Industrial Markets*. *Social Science Research Network Electronic Paper Collection* [versão electrónica], 2-8

Wine Intelligence, (2008). Vinitrac®

Wine Intelligence, (2009).Vinitrac®

Wood, Lisa (2000). Brands and brand equity: definition and management. Management Decision, Vol. 38 Iss: 9, p. 662 – 669

### Sites consultados

<http://www.aeportugal.pt> Página da Associação Empresarial de Portugal. Consultada a 14/09/2011

[http://www.brandchannel.com/features\\_effect.asp?pf\\_id=183](http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=183) Consultada a 01/08/2011

<http://www.cefamol.pt> Página da Cefamol – Associação Nacional da Indústria de Moldes. Consultada a 14/09/2011

<http://www.europa.eu> Página do Portal oficial da União Europeia. Consultada a 01/08/2011

<http://www.inpi.pt> Página do Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Consultada a 02/08/2011

<http://www.istma.org> Página da ISTMA - International Special Tooling & Machining Association. Consultada a 04/06/2011

<http://www.marketingpower.com> Página da American Marketing Association. Consultada a 03/08/2011

<http://www.plasticsconverters.eu/> Página da European Plastics Converters Association. Consultada a 03/09/2011

<http://www.portugalglobal.pt> Página da AICEP Portugal - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. Consultada a 20/08/2011

<http://www.winesofportugal.brandbookmanager.com> Página do Portal do Manual de utilização prática da marca «Wines Of Portugal». Consultada a 30/08/2011

<http://www.toolingportugal.com> Página do Pólo de Competitividade e Tecnologia Engineering & Tooling. Consultada a 11/09/2011

## Índice remissivo

### A

**abreviatura**, 15, 23  
atributos, 14, 17, 23, 25, 43, 59, 64, 67, 74, 102, VII, VIII

### B

*brand equity*, 2, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 104, 105  
*Brand Knowledge*, 1  
*brand story*, 22  
*branding*, 3, 4, 21, 26, 29, 30, 69, 74  
*business to business*, 2

### C

cadeia de valor, 58, 59, 60, 61, 63, 73  
**conjunto de valores**, 15, 59, XII

### D

*design*, 3, 14, 18, 20, 61

### E

**empresa**, 1, 2, 3, 12, 15, 22, 23, 25, 31, 32, 37, 44, 59, 63, 70, III

### I

**identidade**, 2, 3, 9, 14, 16, 19, 20, 21, 23, 24, 58, 59, 104, XIV  
corporativa, 15, 20  
verbal, 20, 21, XVI  
visual, 14, 20, 21, 23, 24, 56, 63  
**imagem**, 1, 2, 3, 9, 16, 19, 20, 24, 43, 56, 58, 67, 69, 74, 104, VII  
**instrumento legal**, 15, 17

### J

jingle, 18

### L

**logotipo**, 14, 18, 23, 24, 56, 63, 102, II, VII, X, XI, XV, XVI

### M

*marca*, 3, 4, 5, 9, 12, 14, 16, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 29, 30, 31, 32, 33, 39, 43, 44, 56, 59, 65, 69, 73, 74, 76, 102, 104, 105, VII, XV, XVI  
activo da, 31  
associações, 2, 4, 5, 15, 16, 22, 23, 24, 26, 34, 35, 41, 43, 44, 58, 69, 74, 105  
colectiva, 2, 58, 64, 76, 105, II  
comunicação da, 9, 20, 70  
de associação, 58, 64  
Engineering & Tooling from Portugal, 2, 6, 57, 59, 64, 69, 102, 103, 104  
valor da, 1, 3, 4, 5, 9, 26, 31, 32, 41  
Wines of Portugal, iv, II, VII, X, XIV, XVI

### N

notoriedade, 1, 4, 5, 22, 24, 39, 41, 53, 64, 76, 102, 104, 105

### P

**personalidade**, 14, 15, 19, 20, 23  
Pool-Net, iv, 59, 60, 64  
**posicionamento**, 9, 12, 15, 24, 25, 67, 104, VII

### R

**reduzidor de risco**, 15  
**relacionamento**, 16  
rótulo, 18

### S

símbolo, 3, 14, 23, 24, XV, XVI  
*slogan*, 18, 24

### V

valor acrescentado, 14, 16, 69, II  
**visão**, 15, 32, 74

## Apêndices

## Apêndice I - Casos de estudo: Marca «Wines of Portugal»

A construção da marca «Wines of Portugal» surgiu para dar resposta a uma necessidade sentida pelos *stakeholders* do sector vinícola em Portugal e confirmada por estudos realizados junto dos consumidores de vinho dos Estados Unidos da América e Reino Unido, que comprovaram que Portugal tem ausência de imagem, enquanto país produtor de vinho de qualidade. ([www.ivv.min-agricultura.pt](http://www.ivv.min-agricultura.pt))

A marca «Wines of Portugal» veio, então, colmatar essa lacuna com o objectivo de criar uma assinatura portuguesa forte que eleve a percepção do vinho português nos mercados internacionais, focando-se numa primeira fase, nos mercados norte-americano e britânico.

Esta marca é constituída pelo logotipo e pela assinatura "*A world of difference*", que expressa os valores subjacentes aos vinhos portugueses atribuindo-lhes um carácter distinto e que deverá ser utilizada na promoção dos vinhos portugueses de qualidade.

Uma marca global para os vinhos portugueses revela-se de extrema importância, de modo a promover a notoriedade do país como produtor de vinhos de qualidade, contribuindo para gerar valor acrescentado.

O enquadramento estratégico que apresentamos baseia-se no estudo "Incentivar a Competitividade no Sector do Vinho Português - Desenvolver uma Visão Estratégica e um Plano de Acção" realizado pelo Monitor Company Group, L.P. em nome da ViniPortugal, em 2003.

Este estudo, realizado com intervenção de um grupo alargado de *stakeholders* do *cluster* dos vinhos, debateu os principais constrangimentos enfrentados por este sector e possíveis acções futuras, traduzindo-se assim numa sumula da opinião colectiva em relação ao tipo de acções necessárias para activar uma nova estratégia para o cluster.

Ao nível dos mercados de exportação verificamos um problema de fragmentação da carteira de clientes dos vinhos portugueses comparativamente aos principais produtores mundiais de vinho que eleva, por um lado problemas de escala e rentabilidade e por outro, dificuldades ao nível das escolhas dos mercados prioritários, devido aos elevados custos associados.

Na análise do referido estudo, verificámos a existência de outros constrangimentos associados à inexistência de uma estratégia declarada para o *cluster*, dos quais destacamos:

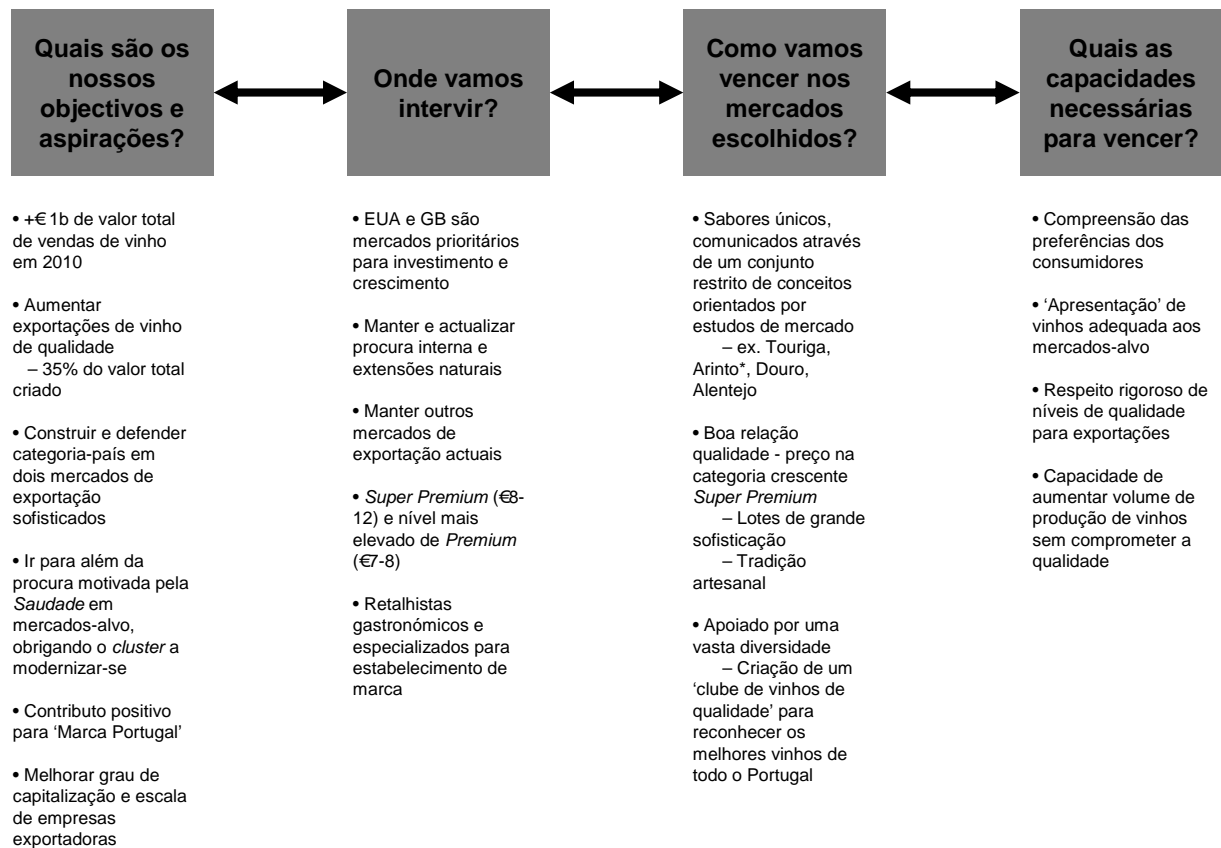
- As instituições que colaboram com a ViniPortugal são pressionadas para dividir o seu orçamento de marketing por todos os países para os quais Portugal vende, reduzindo assim o impacto desse gasto;
- As entidades de investigação não dispõem de um conjunto claro de produtos prioritários nos quais possam concentrar os seus esforços de investigação visando reduzir os custos de produção ou melhorar a qualidade;
- Torna-se difícil colaborar com sectores associados como o do turismo – embora os principais turistas em Portugal sejam provenientes dos maiores mercados mundiais de importação de vinhos – uma vez que é difícil encontrar iniciativas convergentes em que os dois sectores se possam empenhar;
- A ausência de uma percepção clara das castas e lotes que serão os futuros produtos de sucesso para Portugal cria um perfil de produção caótico e agrava o custo do cultivo da uva; e a regulamentação evoluiu de forma orgânica permitindo a existência de uma longa lista de castas em algumas áreas e banindo castas noutras áreas, apesar do facto de se poder produzir vinho perfeitamente aceitável a partir de um tipo de uva rejeitado.

### **Escolhas Estratégicas**

As escolhas estratégicas giram em torno da questão de como e onde uma empresa pode competir no seu sector, bem como de que modo acredita poder ser capaz de apresentar uma oferta superior à das empresas suas concorrentes. Ao lidar com um cluster na sua totalidade não é possível articular uma estratégia harmonizada que se adeque a todas as empresas.

No entanto, o objectivo da recomendação apresentada em seguida é o de facultar uma estratégia que funcione como um ‘centro de gravidade’ em função do qual a maioria das empresas do *cluster* possa alinhar as suas actividades. Esta estratégia é resumida na figura abaixo.

Figura 18 – Escolhas estratégicas para o sector dos vinhos em Portugal



Fonte: Grupos de trabalho de Cluster (2003)

## Objectivos e Aspirações

O principal e mais significativo objectivo desta estratégia é o de incrementar o valor gerado para o *cluster* pela exportação de vinhos de qualidade. Em 2001 a totalidade do vinho exportado – incluindo vinho de mesa, vinhos regionais e produtos de DOCs – contribuiu com 22% para as receitas geradas pelo *cluster*. A meta, segundo este estudo, é atingir um contributo de 35% de receitas provenientes de DOCs e de vinho regional exportados até 2010. Se o *cluster* conseguir desenvolver com sucesso a sua exportação de vinho de qualidade ao longo desse período, calculamos que as receitas totais de 2010 deverão ultrapassar €1b. Esta evolução baseia-se em previsões de crescimento de 8% em termos de volume e de preço de exportações de DOCs, e de 8% no preço de exportações regionais, reflectindo um *mix* reduzido de exportação de vinhos de mesa.

Com o propósito de atingir este nível de crescimento, o *cluster* terá de concentrar os seus recursos e energias em dois mercados de exportação, nos quais os vinhos

portugueses podem criar categorias completas no retalho e em restaurantes, bem como deter uma base sofisticada de clientes que irá encorajar e contribuir para a modernização do cluster.

Outra aspiração importante é que o vinho passe a fazer parte da renovação desejada da marca Portugal. O vinho é um tipo especial de embaixador para um país na medida em que transmite um grau de sofisticação e de distinção que apenas está patente num conjunto restrito de produtos exportados e, que se for devidamente utilizado pode ter um efeito de contágio em relação a outros produtos e serviços, como se verificou claramente no caso da Austrália.

Uma meta necessária que pode ser vista como um objectivo por si só é o aumento da dimensão das empresas que pretendem competir nos mercados de exportação. Quanto maior for a capacidade das empresas de trabalhar em conjunto para atingir massa crítica melhor será a sua posição competitiva em termos logísticos e financeiros.

### **Onde Intervir?**

Em termos de nível de definição de preços, Portugal não dispõe de muitas opções quanto à probabilidade de criar valor. Com uma das estruturas de parcelas mais fragmentadas no mundo dos vinhos, níveis de mecanização reduzidos e um elemento tradicional forte na sua produção de vinho e cultivo da uva, Portugal não poderá competir em termos de preço nos segmentos de volume elevado, pelo menos até à próxima geração.

No que concerne ao mercado local, concluímos que é pouco provável que, a curto prazo, uma parte significativa desta procura seja perdida em detrimento de vinhos estrangeiros, sendo que o *cluster* deverá concentrar-se em encorajar os consumidores a modernizar-se para os melhores vinhos portugueses.

Apresentamos de seguida um conjunto de iniciativas que visam activar uma mudança comportamental das empresas no sentido de materializar esta estratégia.

### **Comunicação de estratégia**

O papel essencial de comunicar ao *cluster* a estratégia, a fundamentação e os benefícios a ela inerentes deverá ser assegurado, em primeiro lugar, pela ViniPortugal. Recorrendo a apresentações, presença *on-line* e divulgação através dos meios de

comunicação social, a ViniPortugal deverá apoiar os membros do cluster através da comunicação de oportunidades e aberturas nos mercados-alvo e na explicação dos princípios orientadores da estratégia.

### **Actividade promocional**

A fim de demonstrar uma liderança forte e de obter alguns resultados a curto prazo relativamente a esta estratégia, a ViniPortugal deverá reformular o seu orçamento destinado aos mercados-alvo. Embora mantendo algum tipo de presença em outros mercados, a maioria do orçamento da ViniPortugal, para os próximos 2-3 anos, concentrar-se-á na criação de oportunidades para todos os membros do *cluster* no Reino Unido e nos Estados Unidos da América.

Tão importante como canalizar o seu próprio orçamento é o trabalho com outras organizações como o G7 e a Aicep de modo a perfilar os orçamentos e os recursos dessas organizações com a estratégia do *cluster*.

Por último, a ViniPortugal deverá explorar activamente oportunidades no *cluster* do turismo, não de uma forma restrita, mas segundo uma perspectiva descendente - *top down*, de modo a criar alguns objectivos comuns na melhoria da imagem do vinho português, e de Portugal em geral, junto de turistas e de clientes-alvo nos seus próprios países.

Tendo em consideração que a maioria das empresas tem dimensões inferiores às necessárias para viabilizar um grande investimento na recolha de informação sobre mercados e consumidores, a ViniPortugal deverá expandir o seu papel a fim de gerar esse tipo de conhecimentos críticos em nome do *cluster*.

Estes conhecimentos deverão ser disseminados com os membros do cluster, não só através de comunicações directas em eventos e reuniões orientadas da ViniPortugal, mas também através da utilização de recursos on-line tal como acontece em muitos países do novo mundo.

Assim, o cluster poderá beneficiar com alguns programas de formação específica em vendas centrados nas melhores formas de incluir o vinho nas listas dos diferentes canais de distribuição, reforçando a capacidade de o pessoal de vendas negociar preços e de reter uma percentagem razoável dos lucros gerados por novas vendas.

## O processo de construção da marca «Wines of Portugal»

O processo de construção da marca «Wines of Portugal» teve como base um estudo especificamente desenvolvido para o efeito, levado a cabo pela Wine Intelligence, Vinitrac®, para o Instituto da Vinha e do Vinho. I.P., que assentou em três vectores:

- A imagem e posicionamento dos vinhos portugueses nos mercados Estados Unidos da América e Reino Unido;
- Análise factorial de correspondências para o posicionamento dos vinhos de Portugal;
- Estudo do logotipo da marca.

A metodologia utilizada para a identificação do posicionamento dos vinhos portugueses nos mercados Estados Unidos da América e Reino Unido consistiu na realização de inquéritos *on-line* com vista a aferir as atitudes dos consumidores face à origem dos vinhos que habitualmente consomem. As amostras consistiram em 1009 e 2015 inquéritos para Reino Unido e Estados Unidos da América, respectivamente. A segmentação foi realizada por género, idades, e escalão de rendimentos no caso do Reino Unido e da sua região geográfica no caso dos Estados Unidos.

Para além da afinidade com os vinhos portugueses, o estudo do posicionamento procurou identificar efeitos sinérgicos advindos da simpatia do consumidor pelo nosso país. Por este motivo foram colocadas questões relativas a aspectos da história, das pessoas e da cultura dos países identificados.

Neste estudo foram analisados 11 países produtores de vinho, designadamente Austrália, Chile, África do Sul, Espanha, Itália, Nova Zelândia, França, Estados Unidos da América, Argentina, Portugal e Alemanha e, 11 atributos chave, designadamente: «muito bom valor para o dinheiro», «longa tradição na produção de vinhos», «vinhos de elevada qualidade», «vinhos que eu conheço», «variedade de vinhos de que gosto», «disponível no meu lugar de compra», «orgulho em servir», «vinhos caros», «gosto pelo sabor e estilo», «vinhos dos quais eu posso depender» e «produção amiga do ambiente».

O estudo está organizado segundo a análise de dois grupos para cada um dos mercados em foco: os consumidores de vinho em geral e consumidores de vinhos portugueses.

## Posicionamento Reino Unido

Este estudo evidencia um declínio no consumo dos vinhos portugueses demonstrado por uma percentagem superior de inquiridos que referem consumir menos vinho português (19%) do que aqueles que consumiram mais (7%) nos 12 meses que precederam os inquiridos. No entanto, quando analisada a afinidade com o país (47% gostam de Portugal) versus afinidade com o vinho desse país (40% gostam do vinho português), Portugal revela um potencial de crescimento partindo do princípio que se uma pessoa simpatiza com o país está mais predisposta a provar e consumir os seus produtos.

A análise dos atributos chave e imaginário dos vinhos portugueses para ambos os grupos, «consumidores em geral vs consumidores de vinho português», foi muito clara, evidenciando que quem bebe vinho português o avalia de forma bastante favorável, sendo a avaliação bastante mais modesta no seio do grupo dos consumidores de vinho em geral. Este aspecto revela que Portugal precisa de fortalecer a percepção que o consumidor tem sobre a oferta de vinhos portugueses.

**Figura 19 – Imagem dos vinhos portugueses para o público do Reino Unido**

Atributos chave	Reino Unido - geral	Reino Unido - portugueses
Muito bom valor para o dinheiro	44%	60%
Longa tradição na produção de vinhos	33%	56%
Vinhos de elevada qualidade	30%	5%
Vinhos que eu conheço	23%	57%
Variedade de vinhos de que gosto	19%	42%
Disponível no meu lugar de compra	18%	35%
Orgulho em servir	18%	53%
Vinhos caros	18%	21%
Gosto pelo sabor e estilo	17%	51%
Vinhos dos quais eu posso depender	14%	41%
Produção amiga do ambiente	8%	12%

Fonte: Wine Intelligence, Vinitrac© 2008

Quando comparado o desempenho em cada atributo com cada país produtor de vinho, é reconhecido que Portugal tem uma longa tradição na produção de vinhos, mas na maior parte dos atributos analisados, Portugal assume o último posto do ranking dos países em causa.

A análise individual de cada atributo segundo cada grupo revela que Portugal assume a última posição na generalidade dos atributos no grupo dos consumidores em geral. No grupo dos consumidores de vinho português o *score* é mais favorável, destacando-se o orgulho em servir vinho português, no qual Portugal aparece em terceiro lugar. No atributo “Vinhos sobre os quais não sei nada”, é notório que os vinhos portugueses são os mais conhecidos entre os seus consumidores, embora sejam os mais desconhecidos entre os consumidores em geral.

### **Posicionamento Estados Unidos da América**

No mercado dos Estados Unidos da América, Portugal tem a taxa de penetração mais baixa entre os países analisados, 1 em cada 12 consumidores regulares de vinho bebeu vinho português há menos de 6 meses e apenas 6% refere beber vinho português pelo menos uma vez por mês. Dos consumidores americanos de vinho português 11% está a diminuir o seu consumo e apenas 4% refere que está a aumentar.

Ao nível da afinidade, Portugal revela potencial de crescimento, sendo os sentimentos positivos relativamente ao país (43%) mais expressivos do que os sentimentos relativos os vinhos portugueses (36%).

A análise do turismo revela que Portugal é menos visitado do que os restantes países europeus, com menos de metade das visitas. No entanto, o estudo revela que uma larga percentagem dos entrevistados gostaria de nos visitar (57%). A relação entre a afinidade e o turismo revela que o consumo de vinhos portugueses pode aumentar com o crescimento do turismo.

A análise dos 11 atributos chave revela que Portugal necessita de fortalecer as percepções da sua oferta uma vez que todos os atributos positivos pontuam no máximo 30% entre os consumidores de vinho americanos.

No ranking de desempenho por atributo, Portugal está a meio da tabela em 4 atributos chave e, situa-se bem abaixo do meio da tabela em 7 atributos.

A mesma análise comparativa tendo como base os consumidores de vinho português, revela resultados bem diferentes já que está acima do meio da tabela em 10 dos 11 atributos, onde se destaca o valor para o dinheiro, atributo, em que Portugal assume o terceiro posto, atrás de EUA e Austrália.

Referimos ainda que os consumidores de vinhos portugueses reconhecem a longa tradição de Portugal na produção de vinhos onde nos cotam em quarto lugar.

**Figura 20 – Imagem dos vinhos portugueses para o público dos EUA**

Atributos chave	EUA - geral	EUA - portugueses
Muito bom valor para o dinheiro	41%	15%
Longa tradição na produção de vinhos	30%	53%
Vinhos de elevada qualidade	28%	58%
Vinhos que eu conheço	26%	53%
Variedade de vinhos de que gosto	22%	53%
Disponível no meu lugar de compra	18%	49%
Orgulho em servir	18%	46%
Vinhos caros	17%	43%
Gosto pelo sabor e estilo	16%	24%
Vinhos dos quais eu posso depender	14%	34%
Produção amiga do ambiente	14%	17%

Fonte: Wine Intelligence, Vinitrac® 2008

### **O estudo do logótipo da marca «Wines of Portugal»**

Estabelecidos os objectivos estratégicos e definidas as principais linhas orientadoras para o posicionamento da marca «Wines of Portugal» foi desenvolvido um estudo do logotipo pela Wine Intelligence, Vinitrac® em 2009.

A metodologia utilizada baseou-se em inquéritos *on-line* no mercado EUA em que os inquiridos foram confrontados com potenciais logotipos, sendo convidados a pronunciar-se sobre as associações que lhes suscitavam. Sublinhe-se que o mercado EUA representa

75 milhões de consumidores (Wine Market Council & Merrill Research survey, 2007). Ao contrário do mercado RU em que o vinho português é indiferenciado, no mercado EUA o consumidor evidencia já uma imagem de marca relativamente aos vinhos portugueses, tal como foi enfatizado anteriormente relativamente à associação a atributos chave.

O estudo do logotipo compreendeu também uma caracterização do perfil de consumidor americano, na perspectiva de identificar um segmento alvo: «*Generation treaters*» e «*Premium brand suburbans*».

Os segmentos seleccionados representam 48% dos consumidores de vinho americanos que correspondem a 76% do valor do mercado.

«*Generation treaters*» - são maioritariamente homens (58%) entre os 24 e os 44 anos, em que cerca de 1/3 declara ter com um rendimento anual superior a 100.000 dólares. Cerca de 90% diz consumir vinho pelo menos uma vez por semana, assumindo-se como grandes conhecedores. Sendo o vinho uma forma de demonstração do seu *status* social, consomem geralmente em restaurantes e bares, mas não descuram a relação qualidade / preço. Gastam em média \$20 numa garrafa de vinho em contraste com os \$8 médios que se verificam para todos os consumidores americanos.

«*Premium brand suburbans*» - são maioritariamente mulheres (57%), em que 50% se situa entre os 35 e os 54 anos e os rendimentos anuais entre os 70.000 e os 100.000 dólares. Este segmento representa os maiores consumidores de vinho mais frequentes. Consomem vinho de forma casual, às refeições e fora delas, em casa ou fora. Gastam em média \$10 a \$14.99 e têm preocupação com o binómio qualidade / preço.

O processo de construção do logotipo foi evolutivo sendo aperfeiçoado de acordo com o feedback obtido. Este trabalho culminou com uma avaliação qualitativa da qual destacamos as principais conclusões:

- Os inquiridos enfatizam a qualidade e prestígio que o logotipo lhes suscita, a mensagem é projectada e referem que se irão recordar da imagem. É-lhes transmitida a identidade portuguesa e de «*old world*», destacando a invocação das tradições e uma cultura rica em arte e arquitectura. Por outro lado referem também a criatividade e elegância;
- Evoca um produto com maior riqueza e profundidade, resultando num conjunto alargado de qualidades, lembra o trabalho artesanal;
- É um logotipo que suscita curiosidade e vontade de experimentar;

Deste modo emerge um conjunto de valores que se pretende transmitir com o logotipo «Wines of Portugal» e que se encontram sintetizados na figura 21, que resultam num posicionamento centrado nos atributos referidos na figura 22.

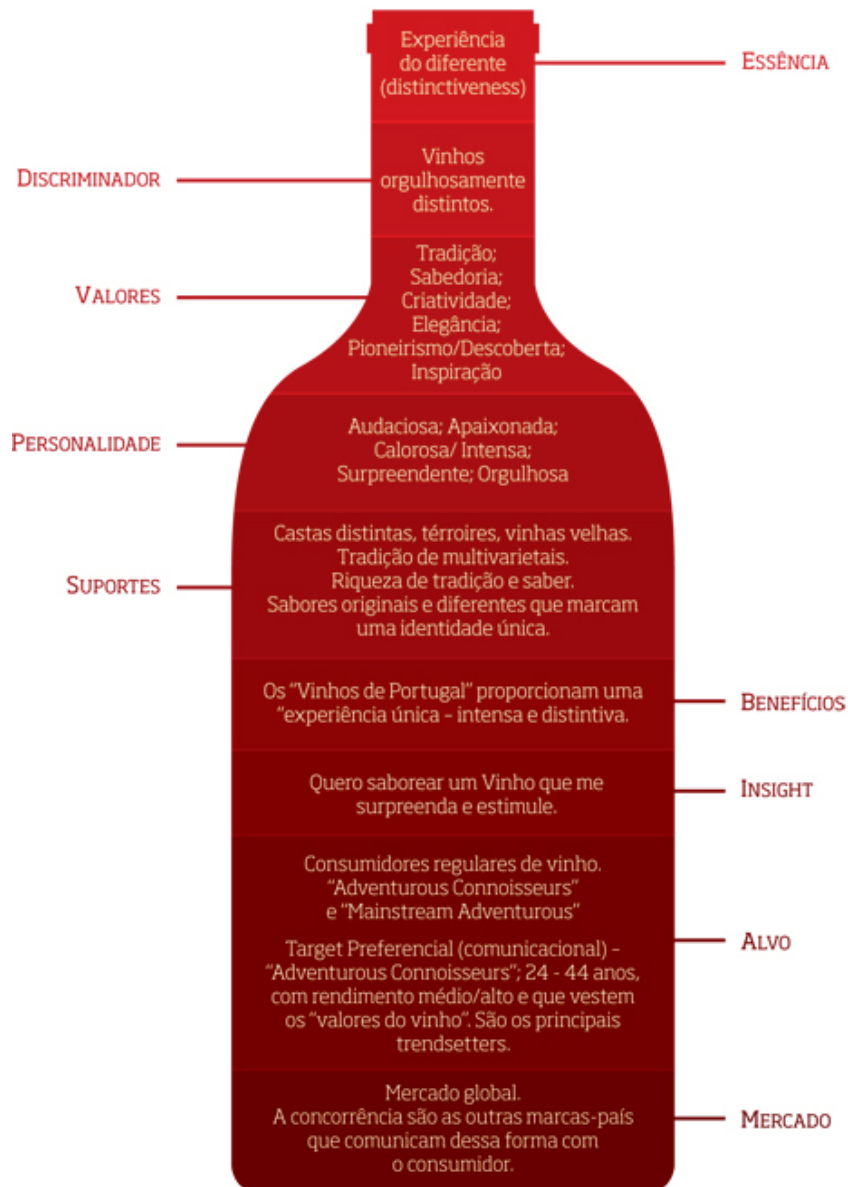
“Os vinhos portugueses transportam-nos para um mundo à parte. Um Mundo destinado a consumidores conhecedores. O carácter diferencial dos nossos vinhos manifesta-se pela experiência sensorial de descoberta de sabores absolutamente distintos. A experiência do diferente.” (<http://www.winesofportugal.brandbookmanager.com/>)

**Figura 21 – Valores da marca «Wines of Portugal»**



Fonte: <http://www.winesofportugal.brandbookmanager.com/>

Figura 22 – Atributos da marca «Wines of Portugal»



Fonte: <http://www.winesofportugal.brandbookmanager.com/>

### Regras de Utilização da marca

Consciente de que os factores que caracterizam o vinho português advêm não só dos *blends multivarietais* mas também da diversidade de regiões, *terroirs* e castas portuguesas, importa modernizar aquela estrutura de modo a envolver as entidades certificadoras e o comércio na concretização do projecto, para garantir que a marca «Wines of Portugal» venha a corresponder ao objectivo para que foi criada. Neste contexto, a comissão executiva da marca deve assegurar:

- O cumprimento pelos operadores económicos das regras constantes no Manual de utilização de uso da marca;
- A coordenação do plano anual para a promoção da marca, em articulação com os diferentes agentes que fazem promoção com financiamento público;
- A gestão do banco de dados e materiais de divulgação a disponibilizar para os eventos de animação associados à promoção da marca, garantindo o acesso do público a baixo custo e a boa utilização de recursos;
- A definição da metodologia de avaliação e monitorização da iniciativa pela observação dos efeitos da marca.

### **Condições de utilização da marca**

A utilização desta marca pelas empresas e outras entidades envolvidas na promoção deve obedecer a regras bem definidas, de forma a assegurar a correcta utilização da marca, enquanto bem público representativo do sector e de Portugal

### **Propriedade**

A marca «Wines of Portugal» (WoP) foi criada com o objectivo de potenciar a afirmação dos vinhos portugueses no mercado internacional. Esta marca é propriedade registada pelo Instituto da Vinha e do Vinho I.P, sendo que nenhuma entidade pode, sob qualquer pretexto, adquirir ou reclamar para si o uso exclusivo da marca ou registar qualquer expressão, símbolo, ou outro sinal distintivo que faça parte integrante dos elementos associados à marca «Wines of Portugal», ou que a eles se assemelhe.

### **Utilização**

A marca «Wines of Portugal» (WoP) é uma marca de uso facultativo pelas entidades cujos produtos cumpram os requisitos necessários previstos no Regulamento e nas normas de identidade da marca WoP, para que a mesma possa corresponder aos objectivos para que foi criada e para benefício de todo o sector vitivinícola.

Não obstante, a marca ou qualquer dos seus elementos não devem ser entendidos como garantia de características específicas dos vinhos, podendo inferir-se apenas que se trata de vinhos produzidos a partir de uvas colhidas e vinificadas em Portugal.

### Assinatura Principal

A marca «Wines of Portugal» surge como um elemento distintivo e identificativo, mas não como garantia de qualidade ou certificação das marcas terceiras.

### Elementos da logo marca

O logótipo da «Wines of Portugal» é composto pelo seu nome «Wines of Portugal», assinatura «a world of difference» e símbolo «P».

Os elementos da ilustração (“P”) não podem ser decompostos nem utilizados separadamente do logótipo.

**Figura 23 – Logótipo «Wines of Portugal»**



Fonte: Manual de Utilização Prática

## **Plano de Comunicação**

A eventual utilização de versões do logótipo da «Wines of Portugal» noutros idiomas, para além do inglês, depende de aprovação prévia da entidade tutelar da marca, designadamente Mandarim e Russo.

Foram também definidos manuais de utilização prática para vários suportes de aplicação, designadamente: manual para suportes impressos, manual para suportes digitais, rótulos e *stands*.

Estes manuais têm como principal objectivo explicar aos utilizadores quais os cuidados a ter na aplicação do logo marca nos vários suportes, nomeadamente no que diz respeito à convivência com outras marcas, logotipos de entidades financiadoras. Desta forma assegura-se um destaque e utilização uniforme por parte de todos os utilizadores, no que toca a dimensões, cores, localização e área de protecção da marca.

Quando não seja possível utilizar o nome «Wines of Portugal» - por exemplo, no âmbito de eventos, ou outras acções, com financiamento comunitário - poder-se-á usar, a título muito excepcional, uma versão do logotipo apenas com o símbolo “P” e a frase “A world of difference”, no local do nome “Wines of Portugal”.

### **A assinatura verbal como logotipo:**

**“A world of difference”**

## Apêndice II - Questionário aos Stakeholders

 <p><b>Engineering &amp; Tooling</b> FROM PORTUGAL</p>	<p><b>QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO MARCA</b> <b>"ENGINEERING &amp; TOOLING FROM PORTUGAL"</b></p>
---	---

**PEDIMOS A SUA COLABORAÇÃO NO PREENCHIMENTO DESTE QUESTIONÁRIO QUE VISA AFERIR A SUA PERCEÇÃO E EXPECTATIVA RELATIVAMENTE À MARCA "ENGINEERING & TOOLING FROM PORTUGAL" ATÉ AO PRÓXIMO DIA PARA O E-MAIL**

Entidade	<input type="text"/>
----------	----------------------

Nome	<input type="text"/>
------	----------------------

Função	<input type="text"/>
--------	----------------------

Nº Trabalhadores	Menos 10 <input type="checkbox"/>	11-50 <input type="checkbox"/>	51-250 <input type="checkbox"/>	Acima de 250 <input type="checkbox"/>
------------------	-----------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	---------------------------------------

Valor Produção 2010 (Em milhares Euros)	Não aplicável <input type="checkbox"/>	Menos 500 <input type="checkbox"/>	2.500-5.000 <input type="checkbox"/>
		500-1000 <input type="checkbox"/>	5.000 - 10.000 <input type="checkbox"/>
		1.000-2.500 <input type="checkbox"/>	Acima de 10.000 <input type="checkbox"/>

% do Volume de Negócios que corresponde a exportações	Não aplicável <input type="checkbox"/>	Menos 25% <input type="checkbox"/>	50%-75% <input type="checkbox"/>
		25%-50% <input type="checkbox"/>	Mais de 75% <input type="checkbox"/>

Tipo de Entidade	Associação	<input type="checkbox"/>
	Centro de Formação	<input type="checkbox"/>
	Centro Tecnológico	<input type="checkbox"/>
	Empresa	<input type="checkbox"/>
	Instituto Politécnico/ Universidade	<input type="checkbox"/>
	Município	<input type="checkbox"/>
	Outro, qual?	<input type="text"/>

É associado da Pool-net?	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
--------------------------	------------------------------	------------------------------



Qual a importância dos seguintes aspectos para a utilização da Marca "Engineering & Tooling from Portugal"?

	Muito importante	Importante	Nem muito nem pouco importante	Pouco importante	Nada importante
Ser associado da Pool_Net - Portuguese Tooling Network	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser uma entidade certificada pela norma Qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter uma política activa de Responsabilidade Social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumprir com critérios de equilíbrio financeiro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser certificado pela norma Ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser certificado pela norma Inovação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolver actividades de I&D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demonstrar que coopera com outras entidades do Cluster	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros, quais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Que tipo de envolvimento tem da sua empresa com a Marca "Engineering & Tooling from Portugal"	Não aplicável	<input type="checkbox"/>
	Utilização do logótipo nos materiais de divulgação da empresa	<input type="checkbox"/>
	Utilização do logótipo nos documentos oficiais da empresa	<input type="checkbox"/>
	Transposição de um ou vários atributos da marca para o material de comunicação da empresa (ex. textos promocionais)	<input type="checkbox"/>
	A Marca "Engineering & Tooling from Portugal" é um argumento de venda para a empresa	<input type="checkbox"/>
	Nenhum	<input type="checkbox"/>
	Outro Qual?	<input type="checkbox"/>

Está disposto a utilizar a Marca "Engineering & Tooling from Portugal"	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
--	------------------------------	------------------------------



Como avalia o Logótipo "Engineering & Tooling from Portugal" segundo as seguintes características:

	Muito Bom	Bom	Nem bom nem mau	Mau	Muito mau
Reconhecimento visual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Associação ao sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Associação a Portugal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lettering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atractividade visual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplicabilidade em material promocional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Como avalia a execução do plano de promoção internacional relativamente a?

	Muito Bom	Bom	Nem bom nem mau	Mau	Muito mau	NS/NR
Intensidade das acções do plano de promoção (ex. nº participações em feiras, frequência das publicidades em revistas, nº reportagens, etc )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adequação das acções aos mercados alvo (a nível geográfico)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adequação das acções aos mercados alvo (a nível sectorial)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Notoriedade dos meios de divulgação escolhidos (ex. revistas, jornais, feiras, rádio, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedade dos Suportes de divulgação escolhidos (ex. muppies, outdoors, roll-ups, stands, revistas, brochuras, brindes, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Quais os atributos que valoriza da Marca "Engineering & Tooling from Portugal"

	Muito importante	Importante	Nem muito nem pouco importante	Pouco importante	Nada importante
Associativismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competitividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complexidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumprimento prazos entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excelência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fiabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inovação e Tecnologia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internacionalização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investigação & Desenvolvimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Know - how	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Networking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relação Qualidade/Preço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidade Social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rigor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soluções integradas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros, quais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Como avalia os benefícios que espera vir a alcançar com a Marca "Engineering & Tooling from Portugal"

	Elevado	Alto	Nem elevado nem baixo	Baixo	Muito baixo
Apoio à competitividade, marketing e à promoção internacional das empresas e do sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoio à sustentabilidade das empresas e do sector em geral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atracção de novos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumento de vendas / exportações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consolidação da notoriedade do sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diferenciação da concorrência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrada em novas áreas ou nichos de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconhecimento do alargamento de competências na cadeia de valor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reposicionamento do sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valorização da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros, quais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentários / Sugestões

Obrigado pela Colaboração!!!!

*De acordo com o DL n.º 67/98 de 26 de Outubro, os dados fornecidos são confidenciais, pelo que nos comprometemos a não divulgá-los a terceiros, excepto com autorização prévia.*

### Apêndice III - Questionário aos Clientes



Company (Optional)

Country

Business area	Healthcare	<input type="checkbox"/>
	Automotive	<input type="checkbox"/>
	Aeronautics	<input type="checkbox"/>
	Packaging	<input type="checkbox"/>
	White goods	<input type="checkbox"/>
	Electronics	<input type="checkbox"/>
	Other	<input type="checkbox"/>
Specify?		



Have you ever seen this logo before? Yes  No

**If yes, where?**

Trade fair	<input type="checkbox"/>
Website	<input type="checkbox"/>
Brochure	<input type="checkbox"/>
Magazine	<input type="checkbox"/>
I don't remember where	<input type="checkbox"/>
Other(s)	<input type="checkbox"/>
Specify?	



What does this logo stands for?	Company brand	<input type="checkbox"/>
	Research institute	<input type="checkbox"/>
	National / European Project	<input type="checkbox"/>
	Cluster brand	<input type="checkbox"/>
	National Industry	<input type="checkbox"/>
	I've no idea	<input type="checkbox"/>

Do you think that "Engineering & Tooling from Portugal" could influence yours?

	Always	Frequently	Neither too little nor much	Rarely	Never
Quality Assessment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pricing Competitiveness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risk Assessment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Purchase decision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comments/Suggestions