



Departamento de Ciências Empresariais

Nelson Filipe Faria Miranda Nº 28421

Blue! – Estratégias de Reestruturação e Reposicionamento

Dissertação de Mestrado em Marketing

Trabalho realizado sobre a orientação do Professor Doutor José Manuel
Carvalho Vieira

Instituto Universitário da Maia

Outubro de 2015

RESUMO

Com os mercados cada vez mais concorrenciais, torna-se cada vez mais difícil para uma nova marca a penetração nesses mercados. Com base na penetração no mercado de produtos de higiene e limpeza este projeto consistirá em renovar a imagem da marca *Blue!*, pois é uma marca que neste momento ainda não está implementada no mercado, logo, é uma marca desconhecida para o seu público alvo.

Visto que a finalidade de qualquer empresa é a obtenção de resultados, resultante do aumento da sua quota de mercado, este projeto potenciará o recrudescimento da marca e a sua implementação no mercado, aumentando as suas vendas, fidelizando clientes, inculcando os seus valores nos clientes e potenciais clientes, melhorando os seus canais de distribuição e internacionalizando-se.

Para isso é necessário renovar a sua imagem física e psicológica, estabelecer uma comunicação forte e atrativa de sensibilização das pessoas para os valores a que queremos que a marca esteja associada, criando uma empatia com o público-alvo, distanciando-se dos seus concorrentes e revigorando a imagem da marca nos mercados, associada à qualidade e rigor.

ABSTRACT

With the markets increasingly competitive, it becomes difficult for a new brand makes its penetration in these markets. Based on the market penetration of toiletries and cleaning, this project want to renew the image of the brand *Blue!*. The brand is not yet implemented in the market, so it is an unknown brand to its target audience.

Since the purpose of any business is getting results, due to increased market share, this project will enhance the resurgence of the brand and its implementation in the market, increasing its sales, creating loyal customers, instilling their values on Customers and potential customers too, improving their distribution channels and internationalizing itself.

This requires renewing their physical and psychological image, establish a strong and attractive communication, leading people believe in the values that we want to associated the brand, creating an empathy with the target audience, distancing themselves from their competitors and invigorating the brand image in the markets, associated with quality and rigour.

ÍNDICE

RESUMO.....	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE.....	4
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES	7
ÍNDICE DE QUADROS	7
1.INTRODUÇÃO.....	8
2. A MARCA.....	9
2.1 O que é uma marca	10
2.2 Definições com base nos clientes	10
2.3 A marca potencializa o valor da empresa.....	11
2.4 A marca produto	11
2.5 Identidade da marca.....	12
2.5.1 <i>Integrar a marca em três pilares</i>	14
2.5.2 <i>A identidade física da marca</i>	14
2.5.3 <i>Nome</i>	15
2.5.4 <i>Imagem e notoriedade</i>	15
2.5 Os componentes da marca	18
2.6 Identidade psicológica	19
2.7 Território de uma marca	19
2.8 Valores culturais fundamentais numa marca.....	20

2.9 A marca é uma visão a longo prazo.....	20
2.10 Entender a marca	21
3. REPOSICIONAMENTO.....	22
3.1 Uma marca é um nome que influencia compradores	22
3.2 Como criar marcas de valor para os clientes	24
3.3 Como criam as marcas valor para as empresas	25
3.4 Implicações estratégicas de <i>branding</i>	26
3.5 Respeitar o “contrato” marca.....	26
3.6 Cada marca precisa de um “ <i>flagship product</i> ”	27
3.7 Criar, posicionar e reposicionar uma marca	27
3.8 Reposicionar uma marca: as viragens estratégicas.....	28
3.9 Reemergir uma marca.....	29
3.9.1 A inversão de marcha da marca e o seu rejuvenescimento.....	30
3.10 A Comunicação de crise	31
3.11 O significado da crise	31
3.11.1 Alavancas de gestão de crise.....	32
3.11.2 Aspetos a ter em conta depois da saída de uma crise	32
4. O FUTURO DO MARKETING: HORIZONTAL, NÃO VERTICAL	33
4.1 Cocriação	34
4.2 Comunicação	35
4.3 Construção de carácter	35

5. VENDAS	36
5.1 Processos de vendas.....	36
5.2 Objetivos da estratégia de vendas.....	38
5.3 Estrutura da força de vendas.....	40
5.4 A dimensão da força de vendas	40
5.5 O estatuto e a remuneração dos vendedores	41
6. INTERNACIONALIZAÇÃO	43
6.1 Os principais fatores de internacionalização das atividades das empresas .	43
6.2 Escolha dos países para a implementação	44
6.3 A escolha da fórmula de implementação.....	45
7. PROJETO <i>BLUE!</i>	49
8. CONCLUSÕES	55
BIBLIOGRAFIA	57

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Imagem 1 – Os três papéis que estruturam a política da marca	13
Imagem 2 – Triângulo da marca	13
Imagem 3 – Os componentes de identidade física da marca	15
Imagem 4 – Pirâmide da notoriedade da marca.....	17
Imagem 5 – The brand system	21
Imagem 6 – The brand system II.	24
Imagem 7 – The levers of brand profitability	25
Imagem 8 – O novo modelo de vendas.....	36
Imagem 9 – Método SPIN	37
Imagem 10 – Organização da força de vendas	39
Imagem 11 – Logótipo da marca Blue!	51

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – O Futuro do Marketing	34
--	----

1. INTRODUÇÃO

O mercado de hoje em dia obriga-nos à exigência, profissionalismo e visão, caso contrário os nossos produtos resultam indiferenciados - perdidos na imensidão de produtos que estão expostos nas estantes dos pontos de venda ao consumidor. Por isso, é necessário captar a experiência, expectativa e percepção dos consumidores para os nossos produtos.

A *Blue!* é uma empresa fundada em 2011. Importunamente, não conseguiu a melhor entrada no mercado, com uma série de erros que a deixaram perder-se no seio da concorrência. Revitalizar é, pois, agora um passo fundamental para a sua sobrevivência e crescimento. Assim, é necessário um processo de reestruturações, não antes pensado, que permitam que esta vá de encontro das necessidades do mercado e, mais particularmente, ao seu público-alvo.

Esta sequência de temas que irá ser estudado permitirá formar um projeto de implementação de marca, que, posteriormente, será aplicado á marca em estudo, reestruturando-a por forma a ficar mais competitiva no mercado em que atua.

2. A MARCA

Objetivo 1: Definir o que é a marca.

Objetivo 2: Como a marca potencia a empresa.

Objetivo 3: Delinear a imagem física e psicológica da marca.

Objetivo 4: Identificar os componentes da marca.

Objetivo 5: Como entender a marca.

Um produto é uma coisa fabricada por uma fábrica; uma marca é uma coisa que é comprada pelo consumidor. Um produto pode ser copiado por um concorrente; uma marca é única; Um produto pode desaparecer (perder o seu valor) muito rapidamente; uma marca é eterna (King, apud Kepferer, 2008: 9).

As Marcas tornaram-se num jogador importante na sociedade moderna. Na verdade, elas estão por toda a parte. Elas penetram em todas as esferas da nossa vida: económica, social, cultural, desportiva e até mesmo na religião. Devido a esta, perfaz que elas tenham estado sob crescentes críticas (Klein, apud Kapferer, 2008).

As Marcas são um importante símbolo das economias e das sociedades pós-modernas, que podem e devem ser analisados por meio de uma série de perspetivas: macroeconómicas, microeconómicas, sociológicas, psicológicas, antropológicas, históricas, semióticas, filosóficas, entre outros (Kapferer, 2008).

Domínio de gestão estratégica da marca: como criar valor com a gestão adequada da marca. Antes de prosseguir, é necessário esclarecer o conceito da marca (Kapferer, 2008).

A marca pode desenvolver um poderoso sentimento entre os colaboradores de uma empresa e tem um valor *corporate* para além do seu valor de marketing (Lindon, et al., 2009).

2.1 O que é uma marca

Os desacordos começam logo desde início, na definição de marca e o problema torna-se mais grave quando se trata da medir a força da mesma (Kapferer, 2008).

Está polarizado entre dois paradigmas. Um é baseado exclusivamente na relação que os clientes têm com a marca - de indiferença, de lealdade e vontade de comprar e recomprar assente na crença de superioridade e emoções provocadas pela marca. O outro visa produzir medidas em dólares, euros ou ienes (Kapferer, 2008).

Uma marca forte ajuda a comunicação de recrutamento, atraindo os melhores candidatos. Uma marca descreditada afastá-los-á (Lindon, et al., 2009).

Categorias principais das marcas: a marca institucional, a marca produto e a marca *umbrella*, podendo, contudo, haver marcas híbridas (Lindon, et al., 2009).

2.2 Definições com base nos clientes

Os fluxos de caixa adicionais são o resultado da vontade de comprar uma marca mais do que as suas concorrentes, por parte de clientes, mesmo que a concorrente seja mais barata. E por que razão os clientes admitem pagar mais? Por causa das crenças e associações que são “criados” ao longo do tempo nas suas mentes através da comunicação e comercialização da marca. Em breve, o valor do cliente é o preâmbulo da equidade financeira.

As marcas têm valor financeiro, porque elas criaram ativos nas mentes e nos corações dos clientes, distribuidores, prescritores e líderes de opinião. Esses ativos são o reconhecimento da marca, da crença na exclusividade e superioridade, de algum

benefício valorizado e da ligação emocional. Isto é o que se expressa na definição agora clássica de uma marca: "uma marca é um conjunto de associações mentais, realizada pelo consumidor, que contribuem para o valor percebido de um produto ou serviço" (Keller, *apud* Kapferer, 2008). Estas associações devem ser exclusivas - exclusividade; fortes – saliência; positivas – desejável (Kapferer, 2008).

Gestão da marca moderna começa com o produto e serviço como vetor principal de valor percebido, enquanto comunicação está lá para estruturar, para orientar as percepções tangíveis e intangíveis que lhes são adicionadas (Kapferer, 2008).

2.3 A marca potencializa o valor da empresa

Conforme Brochand et al. (2010), uma marca forte consiste em ser:

- Um ativo negociável quer pela venda da mesma, quer pela sua localização.
- Um negócio. Os clientes são atraídos pelas marcas, tendo em conta, também, os seus fabricantes. As marcas com maior fidelização são as que praticam os preços mais elevados.
- Um elemento multiplicador da eficácia das despesas de marketing - publicidade, promoção, divulgação, entre outros. Quanto mais forte é uma marca, maior é o retorno financeiro do investimento, desde que a comunicação seja eficaz.
- Um meio de venda inflacionado. O consumidor aceita pagar mais pela qualidade que o mesmo atribui à marca.

2.4 A marca produto

A cada produto corresponde um posicionamento e uma marca específica. A marca produto é, muitas vezes, uma marca de gama, já que pode abraçar vários tipos de produtos diferentes (Lindon et al., 2019).

Família da marca produto

- A marca gama: refere-se a uma marca atribuída a uma gama de produtos homogéneos e com o mesmo posicionamento. Ex: Compal Fresh, Clássico, Light, Vital, Duo e Gold; Nívea Creme, Visage, Beauté, Care, Sun, etc.
- O “*produto marca*”: é uma associação formada pelos termos marca e produto. Um “produto marca” designa um produto, proposto por uma só empresa que, por falta de denominação genética do produto, não pode identificar-se senão pela sua marca.

2.5 Identidade da marca

Ainda Lindon and al. (2009) consideram que a identidade deriva do aspeto físico, carácter e valores da marca. É um conceito do emissor. Já a notoriedade consiste na memorização do nome da marca, enquanto a imagem é a forma como a marca é identificada.

Notoriedade e imagem, maioritariamente formadas por um conjunto de associações que a marca detém junto dos públicos, são já conceitos do recetor.

O posicionamento é relativo a como a marca é conhecida relativamente, isto é, é um conceito de estratégia (ver Imagem 1).

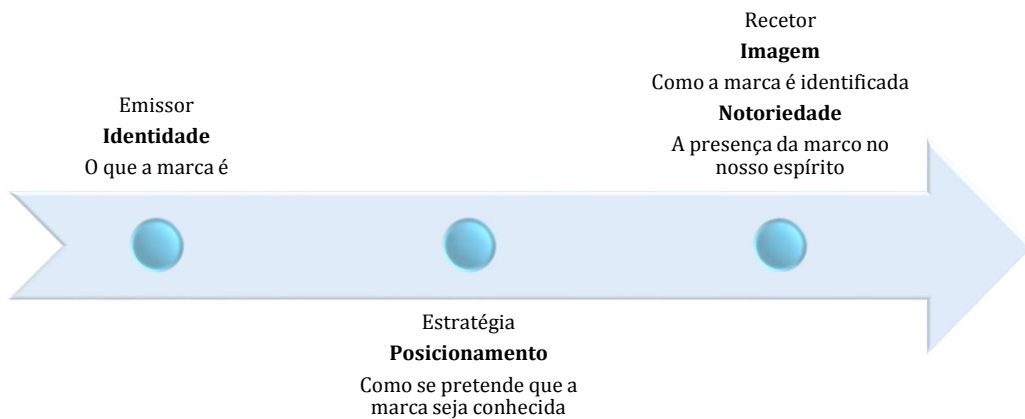


Imagem 1 – Os três papéis que estruturam a política da marca, adaptado de Lindon, et al. (2009).

Utilizando a abordagem *persiana* de signo, por oposição à *saussuriana*, Paulo Lencastre utiliza a relação triádica de signo, aplicando-a à noção de marca (Imagem 2).

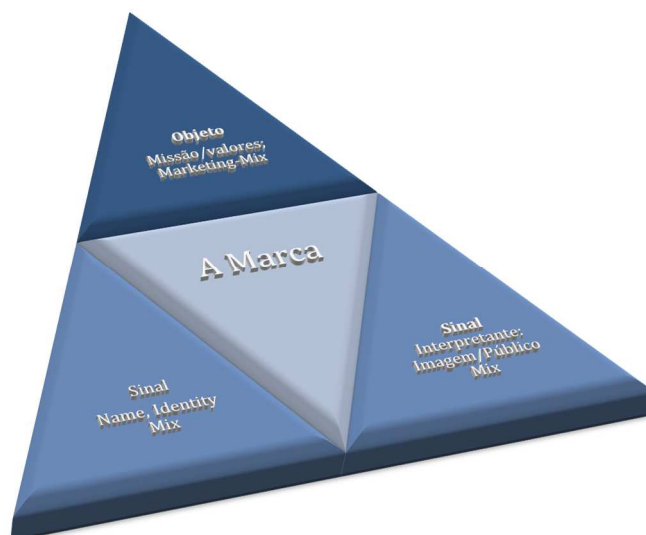


Imagem 2 – Triângulo da marca, adaptado de Lindon, et al. (2009).

2.5.1 Integrar a marca em três pilares

- *Pilar da identidade* veiculado pelo *identity-mix*, o signo ou conjuntos de signos que expressam a identidade da empresa.
- *Pilar do objeto*, a empresa, a sua missão e valores, e respetivas manifestações através das variáveis de marketing
- *Pilar do interpretante* ou dos resultados que as atividades de marketing e a identidade da marca exercem nos públicos impactados.

Resumindo, a imagem de uma marca é influenciada pelo seu mix de identidade e pela identidade da mesma, que são conceitos do emissor.

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

2.5.2 A identidade física da marca

A marca designa-se sob um conjunto (que deve ser coerente) de signos, formas, cores e mesmo sons. Todos os sentidos do consumidor podem ser aproveitados para centrar a atenção na marca, para facilitar a sua identificação e atribuição, para transmitir as promessas feitas ao consumidor (ver Imagem 3).



Imagem 3 – Os componentes de identidade física da marca, adaptado de Lindon, et al. (2009).

2.5.3 Nome

O nome deve ser:

- Curto (não mais que 3 sílabas) e de fácil memorização
- Sem conotações indesejáveis
- Internacional
- Disponível e defensável juridicamente
- Não restritivo

2.5.4 Imagem e notoriedade (Brochand, et al., 2010)

“Conjunto de representações mentais, evocações, associadas por um indivíduo a um produto, marca ou empresa” (Farmer, apud Brochand, 2010)

A importância da imagem tem vindo em crescendo. Cada vez mais, os produtos são similares e as diferenças podem resultar de pequenos detalhes. Face à cada vez maior oferta, a diferença reside cada vez mais na imagem.

O valor imaterial das marcas precede ao valor real do produto.

As imagens são fortes: são persistentes e cada vez mais difíceis de mudar do que o conhecimento das características dos produtos.

Uma imagem nunca é concreta quando esta não reside numa realidade de produto consistente e uma marca tem melhor imagem quando esta é gerida para ser preservada as características próprias dos produtos acima da média.

Imagem percebida e imagem desejada - definições:

- **Imagem percebida**

É o significado que é atribuído à marca, num dado momento, pelo público ou por uma certa categoria de indivíduos.

- **Imagem desejada**

Para o Marketing, a imagem desejada é sinónimo de posicionamento, ou seja, é aquilo que a marca pretende que o público percecionem, devendo esta ser única e distanciada dos seus concorrentes, aos olhos do público-alvo. Trata-se de uma estratégia de vontade de fazer evoluir a imagem percebida para precisar o seu posicionamento dentro do espírito do público-alvo, diferenciando-se assim da concorrência.

O papel da imagem

- Ajuda ao tratamento da informação recebida pelo consumidor;
- Diferencia-a e posiciona-a face às marcas concorrentes;

- Cria condições favoráveis ou desfavoráveis para a própria marca;
- Dá razões para a compra (ou não compra);
- Valoriza ou desvaloriza os indivíduos que a compram;
- Permite e orienta as extensões da marca.

Notoriedade

Esta mede a recordação espontânea ou assistida de uma marca. Supõe que o consumidor é capaz de associar o nome de uma marca a um produto ou a um domínio de atividade da marca.

Os 4 graus de notoriedade estão assim distribuídos (Imagem 4):



Imagem 4 – Pirâmide da notoriedade da marca, adaptado de Brochand, et al. (2010).

- **Notoriedade espontânea de 1º nível ou *top of mind***

Mede-se pela percentagem de pessoas que citam, instintivamente, a marca em análise.

- **Notoriedade espontânea**

Mede-se pelas pessoas que são capazes de citar, espontaneamente, o nome da marca, quando se enuncia o sector de atividade da marca.

- **Notoriedade assistida**

É apresentada às pessoas que são interrogadas uma lista de marcas e é lhes pedido para assinalar as marcas que conhecem.

- **Ausência de notoriedade**

Ausência de conhecimento sobre determinada marca.

2.6 Os componentes da marca

O **logótipo**: é a bandeira da marca, pode evoluir para parecer atual, mas sem perturbar a perceção dos consumidores.

O **símbolo**: sinal gráfico que passa a identificar um nome, uma ideia, um produto ou serviço. O símbolo associado, ou não ao logótipo, tem um sinal específico que desperta nas pessoas uma série de informações e experiências armazenadas.

O **jingle**: designa um refrão publicitário. Neste caso pode ser um papel efémero. O jingle de marca é uma música passível de se identificar com a marca para depois a representar para sempre.

Os **símbolos de marca**: podem estar ou não incorporados no logo. Podem ser personagens, animais divertidos ou selvagens

A **assinatura da marca**: reserva-se o termo *slogan* para as frases publicitárias e o termo “assinatura” de marca para as expressões que acompanham, na maioria dos casos, as marcas institucionais e, menos, as marcas produtos.

Os **códigos gráficos ou grafismo de marca**: são elementos permanentes de expressão formal de uma marca. Favorecem a identificação e a atribuição da marca em todos os registos de expressão: documentos internos da empresa, como o papel de carta, as embalagens, a publicidade, a promoção, etc.

2.7 Identidade psicológica

Uma marca descreve-se, não apenas pelos seus aspetos físicos, mas também pelo seu carácter (a sua personalidade), pelo seu território (no caso de uma pessoa, dir-se-ia pela sua classe social) e pelos seus valores fundamentais (a sua cultura) (Lindo net al., 2009).

Carácter ou personalidade da marca

- Marlboro=Serena
- Benetton=Provocadora
- Yorn=Irreverente

Todas as manifestações da marca servem para criar, manter ou alterar os produtos e o serviço, em princípio, mas também a comunicação. A imagem faz a clientela da marca e a imagem difundida pelos distribuidores.

2.8 Território de uma marca

É o espaço de mercado, ou mercados onde a marca é legítima.

Exemplo: Lacoste está no seu “ambiente natural” nos desportos individuais e elitistas e não nos desportos populares como o futebol e o atletismo.

2.9 Valores culturais fundamentais numa marca

Existem valores autênticos e valores fabricados. O consumidor pode, nem sempre estabelecer a diferença, mas é sensível a tudo o que parece pouco autêntico.

Nem sempre a comunicação assenta sobre os valores fundamentais da marca, porque se quer fazer evoluir a perceção (imagem) ou porque se pensa que alguns valores não são atuais.

2.10 A marca é uma visão a longo prazo

As grandes marcas têm mais do que apenas uma posição específica ou dominante no mercado: elas detêm certas posições dentro da sua categoria de produtos. Estas posições e conceções tendem a energizar a marca e alimentar as transformações que são implementadas para combinar os produtos da marca com seus ideais. É essa a conceção que justifica a existência da marca, a sua razão de ser no mercado e fornece-o juntamente com uma diretriz para o seu ciclo de vida (Kapferer, 2008).

A noção de propósito de marca está ausente na maioria dos livros didáticos de marketing. É uma ideia recente e transmite a conceção emergente da marca, visto como exercendo uma influência criativa e poderosa num determinado mercado. Se há poder, há energia. Naturalmente, uma marca retira a sua força a partir de meios financeiros e humanos da empresa, mas deriva a sua energia a partir do seu nicho específico, visão e ideais. Se não se sente impulsionada por uma intensa necessidade interna, não vai elevar o seu potencial de liderança. A noção de análise de imagem de marca não capta claramente esta dimensão dinâmica, que é exigida pela gestão da marca moderna (ver Imagem 5).

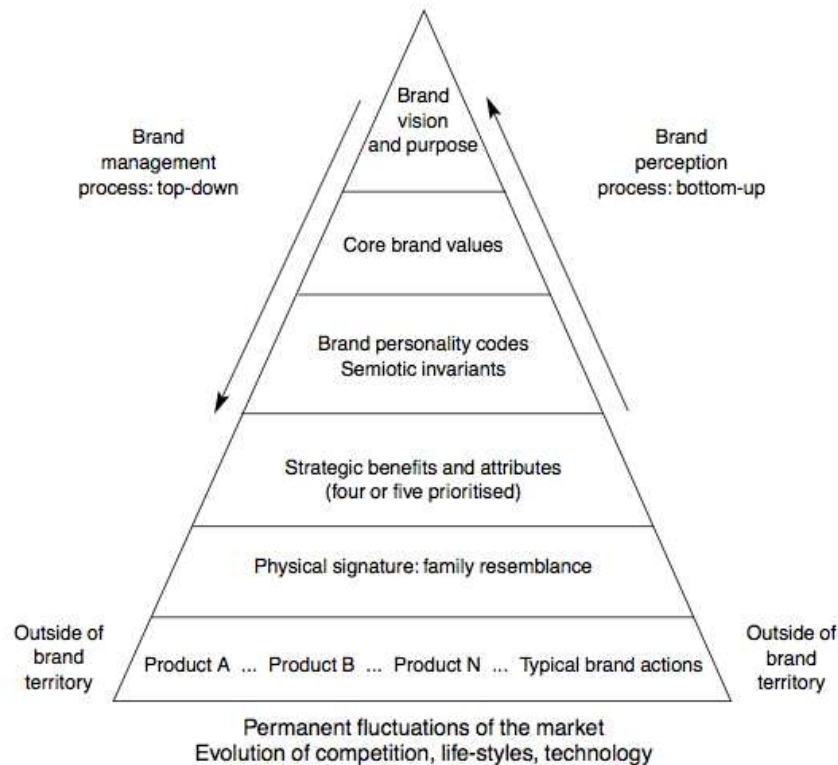


Imagem 5 – *The brand system*, Kapferer (2008).

2.11 Entender a marca

Para implementar a lógica de crescimento de uma marca fora da sua categoria de origem, é necessário entendê-la pois o seu sucesso depende, principalmente da pertinência do novo produto e da sua e da sua coerência com a marca-mãe (Brochand et al., 2008).

Quando uma marca atravessa as fronteiras da sua categoria original, colocam-se em cima da mesa outras questões, relativamente à franchise da marca.

Existem diferentes lógicas de extensão para uma marca. Podemos pensar a partir de um dos seguintes elementos:

- O produto e um dos seus atributos.
- *O know how.*
- O benefício.
- A visão da marca.

3. REPOSICIONAMENTO

Objetivo 1: Como uma marca pode influenciar o processo de compra.

Objetivo 2: Como uma marca pode criar valor.

Objetivo 3: Como criar, posicionar e reposicionar uma marca.

Objetivo 4: As viragens estratégicas de reposicionamento.

Objetivo 5: Como reemergir uma marca.

Objetivo 6: Como gerir uma crise.

3.1 Uma marca é um nome que influencia compradores

Esta definição captura a essência de uma marca: um nome com poder de influenciar os compradores. É claro que não é uma questão da escolha do próprio nome. Certamente um bom nome ajuda, isto é, aquele que é facilmente pronunciável em todo o mundo e evoca espontaneamente associações desejáveis. Mas o que realmente faz um nome se tornar uma marca é a sua saliência, diferenciação, intensidade e confiança – associações com as quais mantenha vínculo forte (Kapferer, 2008).

O poder da marca para influenciar os compradores depende das representações e das relações. A representação é um sistema de associações mentais. Ressalvamos a palavra "sistema", na medida em que estas associações estejam interligadas. Elas estão numa rede, criando assim impacto no consumidor. Essas associações (também chamados de imagem de marca) abrangem os seguintes aspetos (Kapferer, 2008):

- Qual é o território de marca (percepção da competência, produtos ou serviços típicos, know-how específico)?
- Qual é o seu nível de qualidade (baixo, médio, superior, luxo)?
- Quais são suas qualidades?

- Qual é a sua maior qualidade ou benefício?
- Que comprador típico é que a marca evoca?
- O que é a personalidade da marca e imagem de marca?

Para ganhar quota de mercado e liderança, a marca deve ser (Kapferer, 2008):

- Capaz de evocar uma grande ideia, e atrativa;
- Experimentada por pessoas em contacto;
- Disponível para atos e comportamentos;
- Comunicada;
- Distribuída.

O triângulo da marca (ver Imagem 6) ajuda-nos a estruturar a maioria dos problemas de gestão da marca (Kapferer, 2008):

- O conceito: deve escolher-se um, com o saldo de benefícios tangíveis e intangíveis? Esta é a questão da identidade e posicionamento. Deve ser revisitado caso o conceito da marca evolua ao longo do tempo ou se amplifique para lá do seu mercado de origem (a questão da globalização)?
- Como deve ser o conceito da marca incorporado nos seus produtos e serviços? Como deve ser um produto ou serviço da marca ser diferente? Quais os produtos podem ser cobertos por este conceito de marca? Esta é a questão da extensão de marca ou marca do estiramento.
- Como deve ser o produto e/ou serviços identificados? E onde? Devem ser identificados pela marca, ou apenas pelo logótipo, como a Nike faz agora? Devem as organizações criar conjuntos diferenciados de logótipos e nomes como um meio para indicar diferenças internas dentro das suas linhas de produtos ou serviços? Que variantes semióticas?
- Que nome ou sinais se devem escolher para transmitir o conceito internacionalmente?

- A propósito da internacionalização, deve uma marca globalizar o nome (ou seja, use o mesmo nome em todo o mundo), o logótipo, o produto (produto padronizado versus produto personalizado), o conceito (visando o mesmo posicionamento global)? Deve fazê-lo sobre todos os três pilares do sistema de marca, ou apenas dois deles?
- Quantas vezes os símbolos da marca devem ser alterados, atualizados ou modernizados?

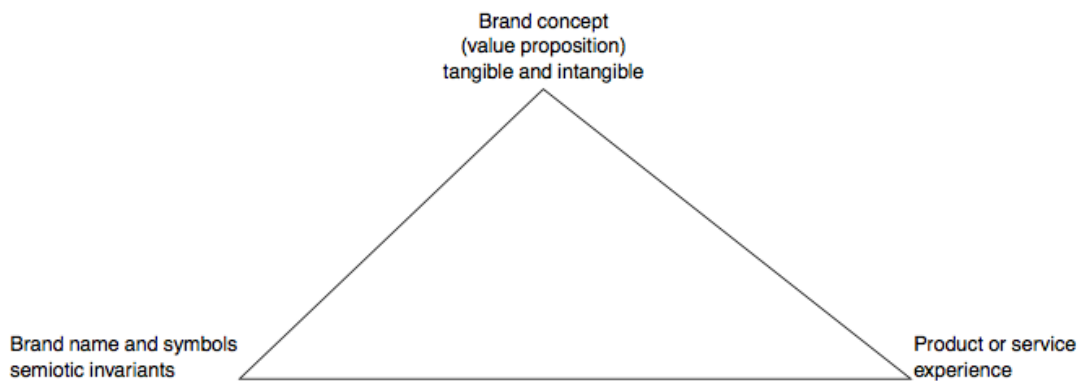


Imagem 6 – *The brand system II*, Kapferer (2008).

As marcas poderosas não são construções artificiais, edificadas à força de publicidade e relações públicas. A marca acrescenta valor ao produto. Valoriza-o fortemente. Em caso algum, as políticas de marcas devem negligenciar o desenvolvimento dos seus produtos (Brochand, et al., 2010).

3.2 Como criar marcas de valor para os clientes

Mesmo que as marcas existam no sentido jurídico elas não têm sempre um papel no processo de decisão de compra dos consumidores (Kapferer, 2008). A pesquisa sobre a sensibilidade á marca de Kapferer e Laurent (1989), mostra que, em várias

categorias de produtos, os compradores não olham para a marca quando estão a fazer a sua escolha.

3.3 Como criam as marcas valor para as empresas

Porque é que os analistas financeiros preferem as marcas fortes? Porque representam menos risco. O mesmo acontece com os consumidores e isto reflete-se também no preço do produto e/ou serviço (Kapferer, 2008).

Se a marca é forte beneficia de um alto grau de lealdade e, portanto, de estabilidade das vendas futuras. Dez por cento dos compradores de água mineral *Volvic* são regulares e leais e representam 50 por cento das vendas. Se a reputação da marca é uma fonte geradora de procura e capacidade de atração duradoura, a imagem de qualidade superior e valor acrescentado justifica um preço *premium* (Kapferer, 2008).

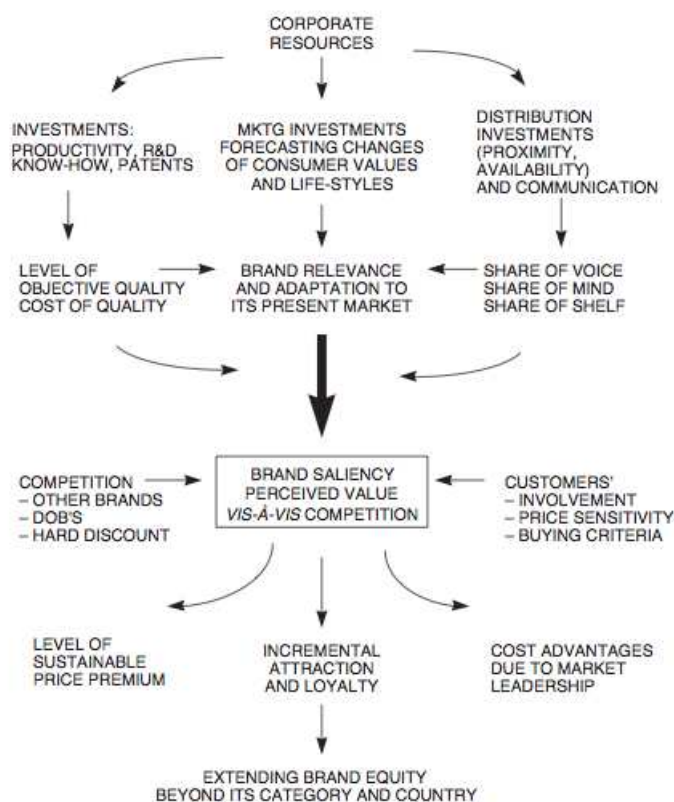


Imagem 7 – *The levers of brand profitability*, Kapferer (2008).

A marca diminui o risco em que o consumidor incorre ao adquirir o produto (ver Imagem 7). Esta é uma vantagem concorrencial, que é preciso defender incessantemente (Lindon, et al., 2009).

3.4 Implicações estratégicas de *branding*

Muitas empresas têm esquecido o propósito fundamental que está na origem das suas marcas. Centram a sua atenção no marketing, esquecendo-se que este é apenas um meio e não um fim. Tal excessiva atenção desvaloriza o papel desempenhado pelas outras funções da empresa no sentido de garantir uma política de *branding* e crescimento do negócio de sucesso (Kapferer, 2008).

O sucesso da fase de comercialização depende do envolvimento de todos os recursos da empresa e todas as suas funções, centrando-as numa intenção estratégica: a criação de uma diferença. Só através da mobilização de todas as suas fontes internas de valor acrescentado uma empresa pode se destacar dos seus concorrentes.

3.5 Respeitar o “contrato” marca

As marcas tornam-se credíveis somente através da persistência e repetição da sua proposição de valor. A BMW serve-se da mesma promessa desde 1959. Com o tempo, tornou-se um “contrato”, não escrito, mas eficaz. Este “contrato” liga ambas as partes (Kapferer, 2008).

A marca deve manter a sua identidade, contudo, deve aumentar permanentemente a sua relevância. Deve ser fiel a si mesma, à sua missão e aos seus clientes. Cada marca é livre para escolher seus valores e o seu posicionamento, mas uma vez escolhido e anunciado, estes tornam-se o ponto de referência para a

satisfação do cliente. É sabido que o principal determinante da satisfação do cliente é a diferença entre as suas experiências clientes e as suas expectativas. Posicionamento da marca configura essas expectativas.

3.6 Cada marca precisa de um “*flagship product*”

Cada marca precisa de um produto que carregue o seu simbolismo e os seus valores para que não sejam prejudicados pelos concorrentes que apresentam produtos similares. Na verdade, é inevitável para determinados modelos serem duplicados nas linhas de produtos de marcas diferentes.

3.7 Criar, posicionar e reposicionar uma marca

A partir das inflexões de notoriedade e de imagem que se podem efetuar sobre uma marca, a publicidade pode obter uma mudança de comportamento por parte dos consumidores, para ajudar no desenvolvimento da marca e enfrentar os desafios que lhe são propostos (Brochand et al., 2010).

Criar uma marca e posicioná-la

Todos os anos são lançadas marcas com maior ou menor sucesso. Salvo algumas exceções (como o caso da *Google*, *Ebay*, entre outros) a comunicação é o mais frequente neste tipo de lançamentos.

Os objetivos de uma comunicação de lançamento

Esta comunicação de lançamento tem como objetivo impor a marca assim como o produto, para entrar num mercado ou criar um.

Assim sendo, existem 4 casos que se podem apresentar:

1. **A marca não existe, abre ou cria um mercado:** o objetivo deste consiste em, para além de dar a conhecer a marca que agora surgiu no mercado, é também propor ao consumidor um novo produto, um novo gesto, ou um novo hábito de consumo, efetuando assim a sua pedagogia.
2. **A marca não existe, chega a um mercado existente com os atores nos seus lugares:** O objetivo aqui consiste em duas vertentes. Fazer com que a marca exista no mercado e posicionar e diferenciar a marca em relação às outras já existentes, não direcionando somente para os seus produtos, mas também para a sua visão.
3. **A marca existe já no mercado e lança um novo produto na sua categoria:** Trata-se de um caso muito recorrente nas marcas bem instaladas no mercado, e que, para crescerem, lançam novos produtos. Neste caso as problemáticas focam-se em fazer conhecer o novo produto, adotando, geralmente, o primeiro nome da marca, fazer conhecer as suas especificações de posicionamento, em comparação com os produtos já existentes e, finalmente, torna-lo querente com a marca mãe.
4. **A marca existe e lança um produto fora da sua categoria:** Aqui o pretendido é respeitar e usufruir da imagem da marca e propor ao consumidor uma nova categoria, numa nova forma de consumo.

3.8 Reposicionar uma marca: as viragens estratégicas

A vida de uma marca não é um percurso linear, muitas são as fases de dificuldade depois de períodos de grande sucesso. As estratégias pilares torna-se ultrapassadas e devem então gerar pontos de inflexão estratégica, sobre a pressão do seu ambiente, dos decorrentes, da tecnologia (Brochand et al, 2010).

Todo o esforço deve centrar-se, a partir do momento de declínio, numa nova definição de visão da marca, implementando as reflexões prioritárias acerca do futuro da marca e, na maioria dos casos, da empresa. Isto consiste em reflexões sobre a sua área de atuação, a sua evolução, as direções a seguir para assegurar a sua sustentabilidade e, conseqüentemente, que a marca tem futuro no seu ponto de atuação.

Os objetivos da comunicação da marca passam a ser:

- Comunicação da nova visão;
- Tornar esta nova visão concreta e tangível, através de um segmento lógico de provas e compromissos.

3.9 Reemergir uma marca

Todas as marcas que não evoluem regridem. Por isso, quando a situação de monopólio não existe, os concorrentes trabalham no sentido de tornar obsoleto e ultrapassado o vosso produto e, conseqüentemente, a marca. Tanto o produto como a marca não podem estagnar no tempo. Podemos constatar que, entre as grandes marcas de detergentes, ou alimentares, existe um trabalho no sentido de melhorar o seu produto inicial, fazendo dessas melhorias, oportunidades comunicacionais, sem deixar de salientar a novidade (Brochand et al, 2010). Como exemplo destas mutações temos o caso do *Skip Roupa Preta* ou o *Skip Sabão Natural*.

Por outro lado, a sustentabilidade estratégica de uma determinada marca pode simplesmente basear-se na renovação estética ao longo do tempo, como é o caso da *Absolut* que, para todas as suas campanhas, faz da sua garrafa o ponto central da sua mudança, procurando apresentar um misto de estética e estilo, retratada sempre de forma diferente.

3.9.1 A inversão de marcha da marca e o seu rejuvenescimento

As marcas são ativos das empresas e estas tentam produzir ganhos na mesma o maior tempo possível. Eles não acreditam no ciclo de vida da marca. É por isso que, apesar das suas vendas poderem ter chegado a um mínimo, ou mesmo após uma série de anos de inatividade, é frequente testemunhar os esforços para relançar esta atividade. Os fundos de investimento e os *business angels* gostam de belas adormecidas, marcas cujo nome ainda evoca ressonância nas nossas memória. Há boas razões para isso. Como ativos, essas marcas ainda são dotadas de notoriedade, atributos, crenças: este é um ponto de partida menos oneroso para iniciar a revitalização do que para reiniciar a partir do zero. Talvez por isso, por exemplo, em 2003 a *Unilever* relançou *Sunsilk* shampoo pela terceira vez na Europa (Kapferer, 2008).

Em segundo lugar, as marcas antigas capturam um valor reforçado de emoção e nostalgia. Com o passar do tempo e, conseqüentemente, com o envelhecimento das sociedades, estas marcas evocam um fluxo da vida, assim como, os bons tempos do passado. Alguns destes consumidores podem querer recuperar essas emoções, como uma forma simbólica de interromper a passagem do tempo.

É necessário diferenciar claramente entre um velho relançamento do produto, uma reinvenção, revitalização da imagem e uma revitalização da marca:

- Um relançamento do produto consiste em tomar um produto do passado e vendê-lo como era.
- Uma reinvenção produto é o novo *VW Beetle*. Ninguém, exceto os colecionadores, estaria preparado agora para adquirir um *Beetle* antigo: é muito inseguro e desconfortável para os padrões modernos. É por isso que a Volkswagen decidiu modernizá-lo, mantendo o seu *design* único.

- Revitalização da marca em sentido estrito consiste em recriar um fluxo consistente de vendas, colocando a marca de volta à vida, numa rampa de crescimento novamente.
- A revitalização da imagem da marca é uma parte do processo de revitalização. Isto refere-se a uma melhoria do desempenho e / ou desenho da marca para acompanhar a competição.

3.10 A Comunicação de crise

São agora uma constante as crises das marcas e das empresas, devido à conjugação de diversos fatores, sendo eles:

- Uma sociedade de informação recetiva a cenários de crise.
- Uma época de dúvidas em que a palavra dos decisores é posta em causa.
- Uma sociedade que não tem a noção do risco.
- As empresas optam por divulgar os seus líderes e as suas estratégias, expondo-os a situações, por vezes, menos favoráveis.
- Os *media* estão a ceder à pressão económica e concorrencial que vende a privilegiar o sensacionalismo e o espetáculo.

Esta contextualização ajuda-nos a perceber como é que se formam as crises de hoje e as formas de as combater (Brochand et al, 2010).

3.11 O significado da crise

A crise é uma emoção coletiva em que os factos não são o elemento principal da crise mas sim o conjunto de emoções que a rodeiam.

Entrar em crise não significa necessariamente que se tenha cometido um erro. Hoje, uma crise é definida amplamente pelo seu grau de emoção e não pela sua real gravidade.

3.11.1 Alavancas de gestão de crise

Para recuperar do cenário de crise a empresa pode utilizar 3 alavancas sendo elas:

- **A compaixão:** a empresa ou marca, numa situação de crise, deverá criar uma emoção coletiva de compaixão na sociedade pelo momento que está a passar.
- **A Ação:** a crise é uma situação em que a empresa ou marca deverá tomar uma atitude e não ficar inertes face à situação. A empresa ou marca deverá mostrar a sua capacidade de agir.
- **Transparência:** Durante a situação é sempre importante transmitir uma imagem de transparência e seriedade.

3.11.2 Aspectos a ter em conta depois da saída de uma crise

- Estas memórias de crise são sempre guardadas por parte dos jornalistas.
- A fase de suspeita e prudência por parte dos *media* pode perdurar durante algum tempo.
- Em muitos dos casos, a crise é uma falha na comunicação.
- A comunicação regular é uma forma de proteção

4. O FUTURO DO MARKETING: HORIZONTAL, NÃO VERTICAL

Objetivo 1: Como serão as novas estratégias de marketing.

Objetivo 2: Como será a sua cocriação.

Objetivo 3: Como será a sua comunicação.

Objetivo 4: Como será a construção de caráter.

O futuro do Marketing irá ser moldado, essencialmente por desenvolvimentos atuais e por forças a longo prazo (ver Quadro 1).

Entende-se que, após a recessão das economias mundiais, os consumidores da década que se iniciou em 2010 vão gastar o seu dinheiro mais cuidadosamente do que nos anos transatos. O anterior estilo de vida “compre e pague mais tarde”, dificilmente voltará a acontecer, não só devido aos planos governamentais que regula os créditos com mais rigor, mas também, devido à aversão ao risco e aos receios do consumidor (Kotler, 2011).

Embora o marketing 1.0 e 2.0 continuem a ter alguma relevância surgiram algumas mudanças no ambiente empresarial- recessão, preocupações ambientais, novos média sociais, capacitação do consumidor, tecnologia de nova vaga e globalização – irão continuar a criar uma nova viragem significativa nas práticas do marketing. *The Chicago Booth/Kellogg School Financial Trust Index*, mostra que a maioria dos norte-americanos sentem menos confiança em relação a grandes empresas nas quais podem investir o dinheiro. A desconfiança vertical é sentida por ambas as partes. As instituições financeiras também deixaram de conceder créditos aos consumidores.

Atualmente, a confiança existe mais em relações horizontais do que em relações verticais. Os consumidores acreditam mais uns nos outros do que nas empresas. A

ascensão dos *media sociais* é, simplesmente, um reflexo da migração da confiança dos consumidores das empresas para outros consumidores.

Quadro 1 – O Futuro do Marketing, Kotler (2007).

Campos de Estudo de Marketing	O Conceito do Marketing de Hoje	O Conceito de Marketing do Futuro
Gestão de Produto	Os “Quatro P” (produto, preço, ponto de venda, promoção)	Cocriação
Gestão de Cliente	STP (segmentação, <i>targeting</i> e posicionamento)	Comunicação
Gestão de Marca	Construção de marca	Construção de carácter

4.1 Cocriação

É um termo que descreve a nova abordagem da inovação distribuída por 3 processos chave de cocriação. O primeiro processo consiste em as empresas criarem a chamada “*plataforma*”, que consiste num produto genérico que pode ser personalizado mais tarde. O segundo consiste em, os consumidores individuais, no interior de uma rede, personalizarem a sua plataforma, indo de encontro às suas identidades únicas. O terceiro e último processo consiste em dar voz aos consumidores, enriquecendo assim a plataforma pois incorpora todos os esforços de personalização efetuados pela rede de consumidores (Kotler, 2011).

4.2 Comunicação

Esta nova tendência assente na tecnologia leva a que as empresas que queiram adotar esta nova tendência devem adaptar-se a esta necessidade e ajudar os consumidores a associar-se em comunidades.

Segundo Fournier e Lee, os consumidores facilmente conseguem organizar-se em comunidades de marca. Isto significa que os consumidores partilham os mesmos valores, embora não interajam diretamente entre si (imagem da piscina). Aquilo que os une é a sua crença e filiação com uma determinada marca. Os consumidores nas redes, pelo contrário, interagem entre eles. Trata-se de uma comunidade de *media* sociais na qual o vínculo existe e se baseia em relações “um para um” entre os membros. Já os consumidores em comunidades de “eixos” gravitam em torno de uma figura forte e criam uma base leal de fãs. Resumindo, Godin defende que os consumidores estão conectados entre si (redes), a um líder (eixos) ou a uma ideia (piscinas). Godin, Fournier e Lee estão em concordância com a noção de que as comunidades existem, não para servir algum tipo de negócio, mas sim os membros.

4.3 Construção de caráter

Para as marcas estabelecerem uma conexão com as pessoas, precisam de desenvolver um ADN único que se tornará na sua diferenciação das outras marcas. Este ADN irá ser a identidade da marca nas redes sociais dos consumidores.

Para os *marketeers*, alcançar uma diferenciação já constitui uma tarefa difícil, contudo, alcançar uma diferenciação autêntica é uma tarefa ainda mais problemática (Kotler, 2011).

5. VENDAS

Objetivo 1: Em que consistem os processos de venda.

Objetivo 2: Como deverá ser a estrutura da força de vendas e a sua dimensão.

Objetivo 3: A remuneração adequada aos vendedores.

5.1 Processos de vendas (Lindon, et al., 2009)

O processo de vendas agora utilizado, tal como define Brian Tracy, baseia-se na conquista da confiança do cliente - destinando-lhe 40% do tempo de venda - e na deteção de eventuais necessidades - 30% do tempo de venda. Antes de apresentar qualquer produto ou serviço - 20% para a apresentação e 10% para o fecho (Imagem 8).

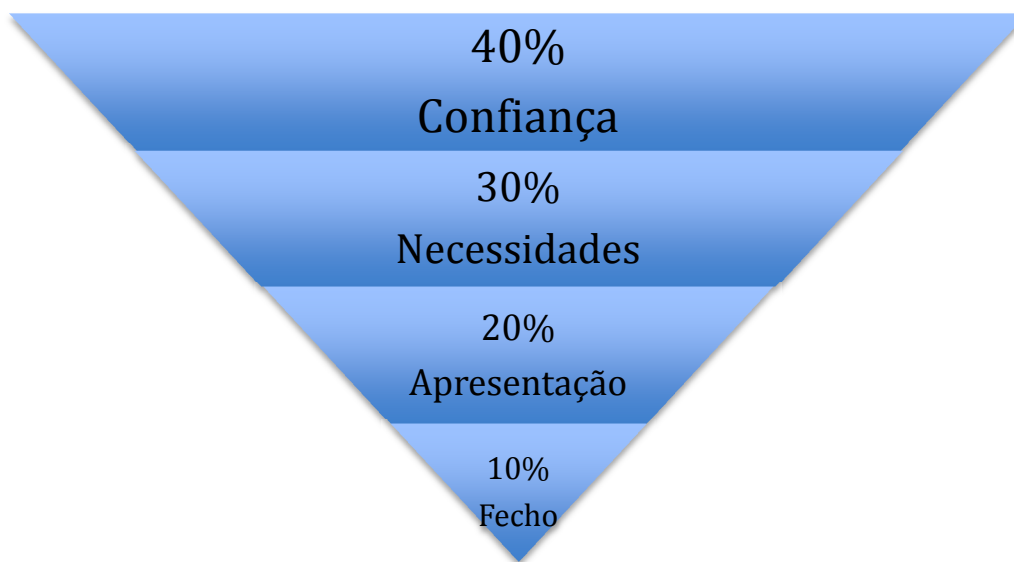


Imagem 8 – O novo modelo de vendas, adaptado de Lindon, et al. (2009).

Isto significa que o vendedor deve centrar-se nos seus clientes e deve construir uma relação a longo prazo, ou seja, não interessa fazer negócios pontuais, mas sim criar uma relação comercial com o cliente.

Para conseguir adotar esta postura, implicará por parte do vendedor, uma atitude de grande atenção para com o cliente, assente numa técnica com base nas perguntas, de forma a examinar com precisão, não só as necessidades explícitas, mas também o diagnóstico emocional do cliente.

Um dos métodos mais conhecidos nesta área é o designado SPIN (*Situation, Problem, Implication, Need-payoff*), que é utilizado por diversas empresas e que define 4 tipos de perguntas para conduzir a entrevista de vendas (Imagem 9):

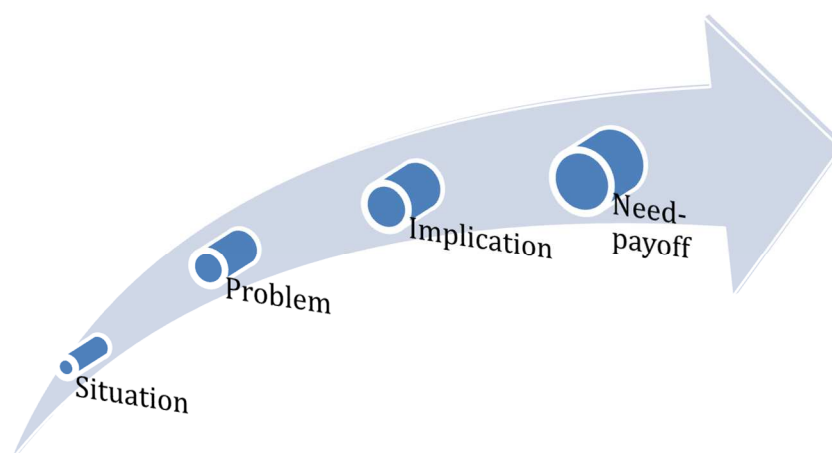


Imagem 9 – Método SPIN, adaptado de Lindon, et al. (2009).

- **Situação:** Perguntas que permitem determinar o contexto.
- **Levantamento de problemas:** Perguntas que permitem determinar os problemas, dificuldades e insatisfações do cliente.

- **Implicação:** perguntas que aprofundam os problemas do cliente e mostram as suas consequências a curto ou médio prazo.
- **Solução do problema:** São as últimas perguntas de uma entrevista de venda e em que as respostas do cliente conduzem ao fecho da venda.

Dependendo do tipo de produto ou destinatário, o vendedor deverá desenhar previamente uma sequência de abordagem ou plano de venda. Mas, para além do conhecimento e domínio de todas as técnicas, será também um aspeto determinante no sucesso de uma equipa de vendas a atitude por parte dos vendedores perante os clientes, a empresa e eles próprios.

5.2 Objetivos da estratégia de vendas

A organização da força de vendas deve ser efetuada a partir dos objetivos que lhe são propostos, tais como o número de visitas, o número de propostas, o volume de vendas e o nível de satisfação dos clientes (Lindon et al., 2009).

A estratégia de vendas está relacionada com os seus destinatários e com a natureza das funções que os vendedores desempenham, que, está relacionado com o tipo de vendedor (ver Imagem 10).

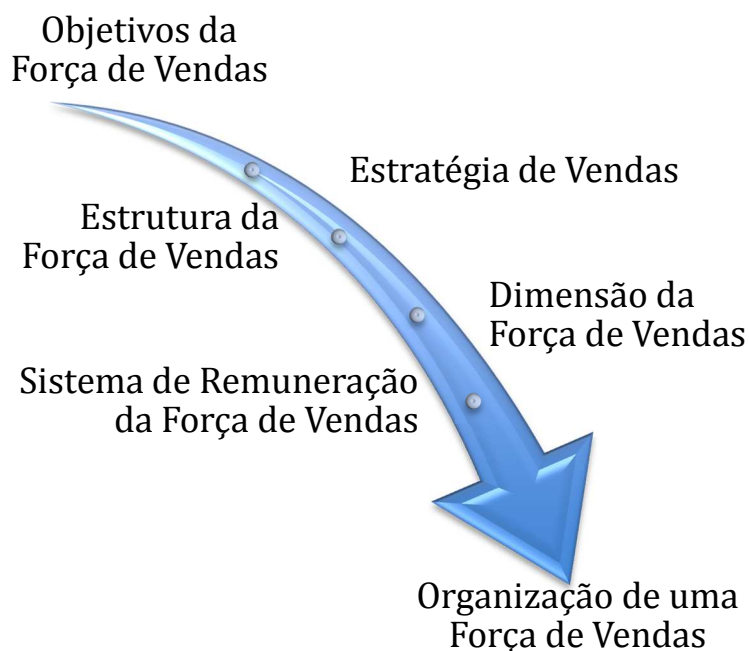


Imagem 10 – Organização da força de vendas, adaptado de Lindon, et al. (2009).

Para bem da empresa, é essencial uma completa e correta descrição das funções a desempenhar por parte dos vendedores para que a gestão da força de vendas seja eficaz. Contudo, todos os instrumentos de gestão da força de vendas utilizados na direção da equipa devem estar convenientemente harmonizados com as áreas chave de resultados associadas às funções que os vendedores terão que exercer.

Hoje em dia, muitos responsáveis por equipas de vendas, por deficiência desta sistematização, cometem erros de gestão que poderiam ser facilmente eliminados se houvesse uma reflexão sobre a descrição de funções a confiar à equipa comercial.

Os objetivos a atribuir ao vendedor dependem da relação com a natureza das funções de venda que terá que exercer e a delineação das suas funções deve ser de tal forma clara, de maneira a lhe fornecer uma linha de orientação coerente de atuação, articulada com os objetivos da empresa.

5.3 Estrutura da força de vendas

A divisão de tarefas dos vendedores pode ser feita segundo 4 critérios principais: áreas geográficas, categorias de produtos, categorias de clientes e a natureza das missões.

É óbvio que vários critérios podem ser combinados entre si. É este o sistema de organização habitual dos principais produtores de bens de grande consumo, em Portugal, em que se trata de um misto de clientela/missão. Os *key account* são vendedores especializados em grandes clientes, mas, no caso dos hipermercados, só tratam a nível da central de compras, existindo outros vendedores que visitam as lojas (Lindo net al., 2009).

Quando as equipas de vendas atingem uma determinada dimensão, estas devem ser organizadas por uma estrutura hierárquica, sendo as equipas dirigidas por um diretor comercial ou por um diretor de vendas, podendo ter chefias intermédias, quando a direção deixa de poder acompanhar, a atividade da equipa.

5.4 A dimensão da força de vendas

Determinar a dimensão da força de vendas é um processo que podemos, normalmente, quantificar. De maneira a podermos entender melhor, pode-se utilizar uma aproximação baseada na determinação da carga de trabalho total da força de vendas que é necessário assegurar para garantir uma cobertura de determinado território ou alcançar determinado número de resultados. Esta intensidade de trabalho pode ser calculada tendo em conta o número de clientes a visitar, multiplicado o número de visitas durante um ano, considerando a hierarquização dos clientes, segundo a frequência necessária de visitas (Lindon et al., 2009).

A intensidade de trabalho não inclui só as visitas feitas pelo vendedor para poder vender o produto. Deve-se calcular também o tempo que ele deve consagrar à

prospecção, ao acompanhamento dos clientes, às suas tarefas administrativas e às suas deslocações.

Esta questão da força de vendas deve ser encarada de forma pragmática, em função da performance dos vendedores e em função da estratégia comercial estabelecida. Realmente, o maior risco em determinar de forma incorreta a dimensão da força de vendas é criar um desajustamento significativo entre o potencial de vendas do território ou o volume de negócio atribuído a cada vendedor e a disponibilidade efetiva para atingir esses objetivos. É importante também dar margem de manobra ao vendedor para melhorar a sua performance e poder ajustar o seu esforço comercial.

5.5 O estatuto e a remuneração dos vendedores

Existem muitas designações de vendedores mas, sob esta variedade de designações, existem duas grandes categorias de estatutos de vendedores em relação à empresa: os exclusivos e os comissionistas não exclusivos (Lindon et al., 2009).

Os vendedores exclusivos são os vendedores que vendem para determinada empresa e são, na maior parte das vezes, colaboradores dessa empresa.

Os comissionistas não exclusivos são vendedores que trabalham por conta própria e que venda a uma clientela por eles constituída vários produtos de empresas que não concorrem entre si. A contratação destes comissionistas é uma forma de minimizar os custos com recursos humanos pois são pagos à comissão e não obrigam, à empresa que os emprega a custos fixos.

Relativamente à remuneração, o plano ideal, do ponto de vista de um vendedor é o que lhe assegura uma certa segurança e, para além disso, incluir uma variável que o recompense todos os resultados excepcionais e que estimule a atingir ou ultrapassar os objetivos estabelecidos.

Uma forma de lidar com os vendedores é trata-los como empresários individuais, que podem atingir diferentes remunerações de acordo com os seus esforços e as suas performances. O plano deve ser flexível, simples de administrar e competitivo em relação a outras empresas. Este é um aspeto muito importante porque a profissão de vendas é uma das áreas de maior rotatividade, sendo uma das causas da insuficiência a nível de remuneração.

6. INTERNACIONALIZAÇÃO

Objetivo 1: Os fatores que levam as empresas à internacionalização.

Objetivo 2: As escolhas dos locais e a sua forma de implementação.

Objetivo 3: Os processos de internacionalização.

6.1 Os principais fatores de internacionalização das atividades das empresas

Hoje em dia a internacionalização tornou-se cada vez mais necessária e fácil do que anteriormente. Falamos em termos de necessidade porque em certos sectores de atividade, caracterizados pela importância dos investimentos industriais e pelas economias de escala realizáveis, isto porque uma empresa pode competitiva pela internacionalização das suas atividades, se atingir uma dimensão crítica. Este é o caso de, por exemplo, do sector automóvel, eletrónico e cada vez mais dos bens de grande consumo (Lindon et al., 2009).

No caso do sector dos serviços, certas atividades são internacionais por natureza e são impossíveis de se realizar num único país como é o caso dos transportes aéreos e do turismo.

Posto isto, a internacionalização das atividades das empresas é facilitada por diversos fatores tecnológicos, políticos e culturais, sendo estes:

- O desenvolvimento dos meios de transporte e de comunicação.
- Existem cada vez menos restrições à circulação de mercadorias e do comércio internacional, mais concretamente nas zonas de livre troca como a União Europeia ou o Mercosul.

- O estreitamento das diferenças entre países em termos de produção e hábitos de consumo.

Para as empresas que tenham em mente a internacionalização, as duas primeiras decisões a tomar passarão pela escolha dos países a entrar e o modo de implantação a adotar.

6.2 Escolha dos países para a implementação

Nenhuma empresa passa a sua implementação de genuinamente nacional a plenamente internacional. É um processo que passa por várias etapas e estas podem ser analisadas em 3 fases que são os pilares principais com critérios de decisão e métodos de implantação cada vez mais rigorosos (Lindon et al., 2009).

1. Fase inicial

A primeira experiência internacional passa muito por uma oportunidade e não muito por um desenrolar sistemático. Vender para fora do país é uma ideia que vai crescendo lentamente nas empresas que estão preocupadas em desenvolver e consolidar a sua posição no mercado doméstico. A ideia de internacionalizar os seus produtos ou serviços deve-se a um acontecimento ou ator externo.

Trata-se de uma decisão de risco por isso, os critérios de decisão são algo pragmáticos. Não possuindo experiência, a ideia passa por procurar um mercado cuja língua se conheça, com proximidade geográfica e com ausência de restrições administrativas e alfandegárias.

2. A expansão internacional

Tendo uma fase inicial de sucesso esta estimula o desenvolvimento.

Cimentada a fase inicial é necessário iniciar uma estratégia de desenvolvimento internacional, ou seja, criar uma estrutura de apoio à internacionalização que substitui, ou completa, o serviço de exportação que começa a ganhar forma. A escolha dos países é feita com critérios mais objetivos e delineados.

Para uma empresa, a ideia de se implantar num novo país centra-se, na maioria das vezes, em 3 critérios principais: o seu potencial, a regulamentação e os riscos políticos.

3. A maturidade internacional

Nesta fase a empresa não é mais uma firma nacional com ligações no estrangeiro. Tornou-se agora numa multinacional em que as suas estratégias e organização são ditadas tendo em conta uma visão multinacional, ou mesmo global.

Numa empresa que está implementada em vários países o principal problema de desenvolvimento não passa agora tanto pela procura de novos países mas sim centrar os esforços nos países em que já está presente, reforçando a sua presença ou mesmo reduzir noutros.

6.3 A escolha da fórmula de implementação

Quando uma empresa decide implantar-se noutra país, pode fazê-lo de várias formas, pode fazê-lo de uma forma mais ou menos arriscada ou mais ou menos dispendiosa onde se podem classificar em duas grandes categorias, sendo elas as implantações ligeiras e as implantações pesadas (Lindon et al., 2009).

Fórmulas de implantação ligeiras

Este tipo de implantações consiste em fórmulas díspares de implantação:

- Investimento assim como os riscos desses investimentos serem relativamente reduzidos.

- Controlo reduzido referente à política e às atividades de marketing no país em questão.

As principais fórmulas deste tipo são:

A cedência de licença

Este ponto consiste em ceder a uma empresa do país onde a empresa se pretende implantar, o direito de fabricar e vender os produtos cujas patentes e/ou *know how* são da empresa cedente. Esta é uma cedência por tempo determinado e é paga através de *royalties*. Por outro modo, o *franchising* também é uma variante de cedência de licença.

Esta forma de cedência é distinguida por 2 aspetos principais:

- Esta forma é apoiada, geralmente, mais nos serviços do que nos produtos.
- Traz regras e obrigações mais rigorosas relativamente ao nível de qualidade exigida, de métodos de venda, de comunicação e de uso da marca.

A exportação

A exportação mais frequente consiste em acordos com um ou mais agentes e/ou distribuidores locais. Isto consiste em os agentes promoverem a venda e a distribuição local, acompanham o mercado, recolhem e transmitem informações ao exportador, sendo a sua remuneração através de comissões sobre as vendas realizadas.

Por outro lado os distribuidores compram os produtos exportados, através do agente ou diretamente ao exportador, revendendo-os retirando a sua margem.

Este tipo de acordos são feitos entre a empresa exportadora e os distribuidores e/ou agentes incluem, na maior parte das vezes disposições relativas aos meios de marketing a colocar em prática, mais concretamente, o exportador e os seus representantes podem decidir financiar conjuntamente campanhas de comunicação para apoiar a comercialização dos produtos. Contudo este tipo de comunicação não dá à empresa exportadora o controlo total do seu marketing no país estrangeiro.

Fórmulas de implantação pesadas

Este tipo de implantação apoia-se na criação de uma subsidiária no país ao qual a empresa pretende exportar, que pode ter apenas objetivos de comercialização e marketing ou, por outro lado, atividades de produção.

A criação de uma subsidiária pode resultar de uma associação (*joint-venture*) ou, por outro lado, de investimento direto no estrangeiro.

Para entendermos melhor estas duas vertentes podemos dizer que nas fórmulas de *joint-venture* a empresa que deseja se implantar associa-se a uma outra local com características complementares, partilhando entre elas o seu *know-how* e o seu conhecimento de mercado. A participação das empresas na subsidiária comum pode ser em paridade ou de forma desigual.

Este tipo de fórmulas *joint-ventures* tem as suas vantagens em reduzir o investimento e os riscos financeiros ligados à criação da subsidiária e permitir à empresa apoiar-se num associado que tem um conhecimento completo do país e que dispõe de uma rede de relações e apoios políticos, financeiros e comerciais.

Relativamente aos riscos as *joint-ventures* apenas permitem uma direção partilhada das estratégias no país de implantação, principalmente se a empresa é minoritária na filial e existe o risco de aparecerem conflitos de interesse entre os intervenientes e isto pode levar à paralisia da filial, isto se for possuída em partes iguais, se não a rotura pode acontecer se o minoritário se sentir lesado.

Investimento direto no estrangeiro

Isto implica que a empresa suporte todos os custos e riscos inerentes à implantação no país estrangeiro. Apesar desta contrapartida, esta fórmula de implantação permite ter o controlo total sobre as políticas de implantação, mais concretamente ao nível de estratégias de marketing.

As alternativas de investimento distinguem-se em 3 tipos:

- A deslocação da produção: este tipo de opção consiste na construção de fábricas em zonas menos desenvolvidas onde a mão-de-obra e as matérias-primas são mais acessíveis.
- Investimento comercial: esta variante tem como principal objetivo a construção de estabelecimentos comerciais em mercados com potencial, isto irá permitir não só controlar os canais de distribuição mas também as margens de comercialização.
- Expansão empresarial: este tipo de investimento tem como principal objetivo implementar empresas equivalentes em mercados com interesse estratégico, isto terá como objetivo cobrir geograficamente e penetrar a nível mundial.

7. PROJETO *BLUE!*

Objetivo 1: Remodelação da marca.

Objetivo 2: Implantação do projeto.

Objetivo 3: Crescimento da marca.

A *Blue!* é uma marca que foi gerada em 2011 em detrimento da RB, dividida em 4 vertentes: a *Blue! Vida*, a *Blue! Drive*, a *Blue! Natura* e a *Blue! Serviços*.

Este projeto tem como objetivo abordar duas vertentes desta marca sendo elas a *Blue! Vida* e a *Blue! Drive*. Estas duas vertentes possuem detergentes de limpeza sendo a Vida para a parte doméstica e a Drive a parte ligada ao sector automóvel com o objetivo de dinamizar e rentabilizar estas duas vertentes da marca através dos vários processos anteriormente estudados. Mudar a imagem da marca, reestruturá-la, inculir valores, criar processos de venda e internacionalizá-la são as principais prioridades para que esta apresente resultados significativos.

Antes de mais será necessário a criação de um briefing, para delinear o caminho a seguir. A empresa pretende implementar uma cultura de Marca como forma de suporte estrutural ao alcance de objetivos:

- Marca e produtos reconhecíveis e identificáveis na contexto concorrencial;
- Harmonização de toda a comunicação ao abrigo de uma mesma linguagem e enquadrada num *layout* próprio;
- Manutenção e sedimentação do território atual de operações externas e ampliação de dimensão local para regional e nacional;
- Implementar a venda apoiada por ferramentas próprias e diferenciadas relativamente aos concorrentes;
- Cliente interno e externo;
- Hierarquização de decisão (fluxos de informação e centros de decisão);

- *Report* de informação, objetivos, decisões estratégicas e resultados;
- Cultura de exigência.

Os pilares da Marca. Valores Nucleares.

- Filosofia.
- Qualidade.
- Fiabilidade (gera confiança e fidelização).
- Inovadora (sempre que, e onde for possível inovar).
- Rigor (de forma a calibrar todos esforços humanos e necessidades materiais).
- Preço (fazer a diferença na oferta de produto com preços atraentes).
- Diversidade.
- Variedade e multiplicidade (operar em várias áreas de mercado e com vários segmentos).
- Economia (trabalhar a relação qualidade-preço como forma de poupança para o cliente).
- Diferença (assumir a diferença perante outras empresas/marcas e obter mais-valias).
- *Multitasking* (dinâmica de grupo).
- Interna e externa (manter antigos e abrir novos canais de comunicação e criar automatismos para o melhor fluxo de informação).
- Apoio (ao colaborador e ao cliente - venda apoiada, informada e informativa). Formação (da marca, funcional, do produto). Comercial (fornecer ferramentas de venda e comunicação aos colaboradores).
- Avaliação.
- Harmonia.
- Emoção e Sedução (a marca desperta e apela aos sentidos do potencial cliente, participa na fidelização deste, além de comunicar positivamente a mudança ao cliente atual).

- Empatia e transparência (a empresa/marca assume a mudança, comunica-a e monitoriza o seu processo de naturalização). Sustentabilidade (funcional, comercial, relacional, económica e ambiental).
- Atenção (para opinar, sugerir e propor ideias e soluções à estrutura e ao cliente).

A nova postura e a nova personalidade devem despoletar mais emoção e sedução quer no cliente atual quer no cliente a ativar. Enquanto consumidores reagimos emocionalmente a estímulos e racionalmente a argumentos: para gerar uma reação emocional foi necessário criar um estímulo forte. Para que a reação racional seja calibrada, torna-se evidente a criação de argumentos de venda. Uma e outra complementam-se e acionam os processos de desejo, segurança e satisfação.

Posto isto, podemos dizer que a imagem da marca se encontra desajustada ao mercado em que se encontra nesta parte dos detergentes pois está mais direcionada para a parte natura, estando um girassol como sendo o logótipo da marca. Isto reflete-se a direção inicial para a parte natura que é preciso mudar pois está desadaptada ao mercado ao qual os detergentes se encerem.



Imagem 11 – Logótipo da marca Blue!, disponível em www.we-are-blue.com

Sendo esta a imagem física da *Blue!* (ver Imagem 11) é necessário modernizar e adaptar esta imagem tornando esta mais apelativa para que esta se possa afirmar no mercado concorrencial. Adicionar também um *jingle* para dar mais força à sua

identidade está a ser realizado. Para além disto é também necessário remodelar as embalagens pois são embalagens *standards* (ver Imagem 12) e com quantidades (5 litros e 150 doses no caso do detergente para a roupa em pó) desajustadas à realidade do mercado.



Imagem 12 - Embalagem Blue!, disponível em www.we-are-blue.com



Imagem 13 – Nova embalagem Blue!, disponível em www.iberoalpla.pai.pt

Adaptar as embalagens, assim como adaptar as suas quantidades à realidade do mercado será um dos pilares para que a marca possa singrar no mercado, assim como a facilidade de uso. Assim sendo, a proposta que apresento é uma embalagem de 2 litros com um doseador para permitir racionalizar as quantidades assim como a comodidade de uso, com uma imagem moderna e apelativa (ver Imagem 13).

Relativamente ao nome este encontra-se perfeitamente adaptado pois é um nome curto, de fácil memorização, sem conotações indesejáveis, internacional e não é restritivo para alargamentos da gama de produtos.

Postos estes elementos básicos da imagem física da marca, é necessário começar a construir a sua imagem psicológica. Incutir no público-alvo valores como a qualidade, desejo de pertença, a emoção são os valores pilares da marca. Assimilar um carácter de serenidade e evolução é também uma das propostas apresentadas. Começar a construir a notoriedade da marca é outro dos objetivos para que esta deixe

de ser uma marca desconhecida e passe a ter alguma notoriedade assistida com o objetivo de chegar a *top of mind*.

Direcionando agora para a parte das vendas, esta é também uma parte fundamental para conseguir colocar os produtos no mercado, portando, é preciso cimentar métodos e estratégias na empresa para rentabilizar o máximo possível este departamento.

Posto isto, e para que o departamento desenvolva, é necessário uma completa e correta descrição das funções a desempenhar por parte dos intervenientes para que a força de vendas possa chegar a bom porto. Os intervenientes/vendedores irão ser distribuídos, nesta fase inicial, pela área geográfica, havendo um *key account* direcionado para os grandes clientes, ou potenciais clientes, abrangendo uma área geográfica diferente do que os vendedores, podendo depois hierarquizar a força de vendas quando for atingida uma dimensão que necessite a mesma.

Para que a força de vendas trabalhe de forma controlada irá ser feita a quantificação do tempo despendido nas várias tarefas a desempenhar durante o ano e estabelecer objetivos adequados ao tempo ao tempo que é necessário para a realização desses mesmos objetivos, não obstante, irá também ser dado ao vendedor uma margem para que possa ele mesmo otimizar o seu esforço comercial.

Relativamente ao estatuto e remuneração dos vendedores iremos optar, numa fase inicial por contratar essencialmente vendedores comissionistas pois permite economizar custos e abranger uma maior área geográfica e quando estes atingirem o mínimo desejado aí passarão para os quadros da empresa. Isto não significa que não existirão, nesta fase inicial, vendedores que façam parte dos quadros da empresa, embora estes sejam uma minoria pois a empresa pretende evoluir de uma forma sustentável.

Para finalizar este plano de desenvolvimento da marca resta-nos a parte que a maioria das marcas anseiam que é internacionalizar-se de forma a poder exponenciar o seu nome e os seus lucros. Optaremos por uma implantação ligeira onde tentaremos

acordos com vários agentes onde estes receberão as suas comissões pelas vendas realizadas.

Tendo em conta que o plano de internacionalização se divide em 3 fases, primeira consistirá em selecionar um país que vá de encontro aos critérios estabelecidos. O primeiro país ao qual pretendemos internacionalizarmo-nos será a Espanha pois vai de encontro à proximidade que pretendemos, à ausência de barreiras alfandegárias e administrativas, e a língua que não é desconhecida para nós.

Se obtivermos sucesso na fase inicial partiremos para a segunda fase onde criaremos um departamento de apoio à exportação, completando assim o nosso serviço de exportação. Decidimos apostar em Espanha pois os riscos políticos são reduzidos, é um mercado com potencial, e tem uma regulamentação que nos parece adequada.

Para finalizar, a terceira e última fase de internacionalização, onde já contamos ter uma postura internacional assente em vários mercados, não iremos procurar mais mercados onde podemos intervir mas sim cimentar a nossa posição nos mercados onde já estamos inseridos de forma a não perdermos competitividade nem sermos ultrapassados pela concorrência.

8. CONCLUSÕES

Analisadas as várias vertentes da marca e feito o processo de desenvolvimento da mesma existem algumas conclusões a que foi possível chegar mediante o processo estudado:

1. Analisados os processos de estruturação de imagem da marca podemos concluir que esta está desadequada à realidade do mercado sendo necessário várias reestruturações para que esta fique competitiva no mercado a que propõe inserir.
2. A ausência de valores na marca é um dado adquirido e estes são necessários inculcar na marca através dos vários processos de comunicação para que o público-alvo comece a associar esses valores à marca e, conseqüentemente, esta comece a criar a sua notoriedade.
3. A ausência na estrutura da marca da gestão de crises direcionou este estudo para essa vertente pois não existia nenhum plano que pudesse responder a tal situação, sendo esta também uma das fragilidades da marca.
4. Visto que a marca não tinha também um processo consistente no que respeita ao processo de vendas recrutamento de colaboradores para essas funções foi também revista esta vertente para que esta fragilidade se torne numa força para a marca.
5. Por último foi também visto neste estudo um plano de internacionalização inexistente na marca para que esta ambicione e delineie as suas estratégias sempre com o foco de a médio longo prazo estar em condições de implantar-se noutros mercados.

Posto isto podemos dizer que, não obstante o sucesso não seja um dado adquirido, a “luta” será certamente com outras armas num mercado dominado por marcas *top of mind* e onde é cada vez mais difícil uma marca singrar.

BIBLIOGRAFIA

BROCHAND, B. et al. (2010) *Publicitor*. Alfragide: Dom Quixote. (+ 3 autores)

KAPFERER, Jean (2008) *The New Strategic Brand Management*. 4th ed. London: Kogan Page.

KAPFERER, J., LAURENT, G. (1989) *La Sensibilité aux marques*. Paris: McGraw-Hill.

KOTLER, Philip (2011) *Marketing 3.0 – do produto e do consumidor até ao espírito humano*. Lisboa: Actual.

Lindon, D. et al. (2009) *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. 12th ed. Alfragide: Dom Quixote. (+ 4 autores)