

**MESTRADO EM**  
**MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
TRABALHO DE PROJETO

CRIAR E DESENVOLVER CAPITAL DA MARCA CENTRADO

NO CLIENTE: UMA APLICAÇÃO

POR DIANA DA CRUZ DUQUE

SETEMBRO – 2012

**MESTRADO EM**  
**MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
TRABALHO DE PROJETO

CRIAR E DESENVOLVER CAPITAL DA MARCA CENTRADO

NO CLIENTE: UMA APLICAÇÃO

DIANA DA CRUZ DUQUE

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSORA DOUTORA MARIA MARGARIDA DE MELO

COELHO DUARTE

SETEMBRO – 2012



# Agradecimentos

Ao longo do meu desenvolvimento pessoal, social e acadêmico, foram muitas as expectativas, as adversidades, os sonhos e as energias experimentadas. A vontade de aprender a fazer, a saber estar e a saber ser conduziram-me até este patamar de mais um ciclo do meu percurso.

Cumpre-me destacar e expressar o meu reconhecimento e profunda gratidão à Senhora Professora Doutora Maria Margarida de Melo Coelho Duarte pela orientação que usufrui. A Sua disponibilidade, o rigor, a exigência e frontalidade que colocou ao longo da orientação científica deste trabalho, serão valores únicos que guardarei como referenciais para a minha vida futura pessoal e profissional.

Bem-Haja Senhora Professora Doutora Maria Margarida de Melo Coelho Duarte!

À minha família que tendo criado expectativas quanto ao caminho que eu teria de percorrer, expressei todo o meu amor pela forma como souberam alimentar o meu sonho e expressar um apoio incondicional na senda de mais um degrau do meu percurso pessoal e acadêmico.

Findo este trabalho uma palavra de particular agradecimento a todos os colegas e amigos que comigo partilharam esta caminhada. Obrigada pelas discussões saudáveis, pelos muitos porquês e também pelo apoio que me ofereceram.

# Resumo

Desenvolver marcas fortes é uma prioridade para muitos empreendedores e empresas, contudo o processo de criação e gestão destas é algo difícil e complexo.

O Modelo de Capital da Marca Centrado no Cliente, proposto por Keller (1993), apresenta-se como um guia para a gestão estratégica de marcas, facultando orientações táticas específicas para planear, desenvolver, mensurar e gerir o capital da marca. Este modelo revelou-se primordial para o desenvolvimento deste projecto cujo objectivo foi a criação e desenvolvimento de uma nova marca online .

Em primeiro lugar foi necessário desenvolver um conceito de negócio específico, sendo estabelecido *à priori* o quadro de referência competitivo, (o mercado-alvo e a concorrência), e o posicionamento da marca. De seguida foram exploradas formas de criar capital da marca, como por exemplo, através de elementos da marca, de programas de marketing, e da geração de associações secundárias.

Por fim, abordou-se o contributo deste projeto, onde foram descritas as suas limitações e apresentadas linhas de trabalho futuro.

**Palavras-chave:** Capital da Marca Centrado no Cliente; Gestão de Marcas; Marca online.

# Abstract

Developing strong brands is a priority for many entrepreneurs and companies though creating and managing them is somewhat difficult and complex.

Keller's Customer-Based Brand Equity Model (1993), poses as a guide for creating and strategically managing brands, providing specific tactical guidelines for planning, developing, measuring and managing brand equity. This model has proved to be essential for the development of this project whose aim was the creation and development of a new online brand.

Firstly, it was necessary to develop a specific business concept, having determined in advance the frame of reference (target market and nature of competition), and establish brand positioning. It was then explored ways to create brand equity, for example, through brand elements, marketing campaigns and the use of secondary brand associations.

Finally, the contributions of this project, its limitations and future lines of work are presents.

**Keywords:** Customer Based Brand Equity; Brand Management; Online Brand.

# Índice Geral

Capítulo 1 – Introdução .....	5
1.1) Importância do Branding .....	5
1.2) Motivações para Desenvolver o Projeto.....	6
1.3) Estrutura do Trabalho de Projeto .....	7
Capítulo 2 – Revisão de Literatura: Criar e Desenvolver Marcas Fortes .....	8
2.1) Nota Introdutória .....	8
2.1.1) Caracterização dos Conceitos de “Marca” e de “Capital da Marca” .....	8
2.1.2) Vantagens de Marketing Proporcionadas por Marcas Fortes (Hoeffler e Keller 2003) .....	9
2.2) Processo de Criação e Desenvolvimento de Marcas Fortes .....	10
2.2.1) Modelo de Capital de Marca Centrado no Cliente de Keller (1993): Pirâmide de Capital da Marca .....	10
2.2.2) Definição do Posicionamento e dos Valores da Marca (Keller et al. 2008) .....	13
2.2.3) Implementação da Estratégia de <i>Branding</i> : Instrumentos de Criação de Valor para a Marca .....	17
2.2.3.1) Elementos da Marca e Critérios de Avaliação .....	18
2.2.3.2) Marketing Mix de Apoio à Marca .....	19
2.2.3.3) Alavancagem da Marca Através de Associações Secundárias.....	19
Capítulo 3 – Método e Caracterização do Projeto .....	21
3.1) Propósito e Principais Objectivos do Estudo.....	21
3.2) Relevância Científica e Empírica .....	21
3.3) Delimitação.....	21
Capítulo 4 – Projeto Empírico: Criação de Uma Marca .....	23
4.1) Da Ideia Inicial ao Conceito de Negócio .....	23
4.2) Definição do Quadro de Referência Competitiva .....	24
4.2.1) Concorrência .....	24
4.2.2) Mercado Alvo .....	26
4.3) Definição do Posicionamento e dos Valores da Marca.....	26
4.3.1) Pontos de Paridade.....	26
4.3.2) Pontos de Diferença .....	28
4.3.3) Mapa mental.....	30
4.4) Acções para Criação Capital da Marca Centrado no Cliente: Implementação da Estratégia de Posicionamento.....	31

4.4.1) Elementos de Marca .....	31
4.4.2) Marketing Mix de Apoio à Marca .....	34
4.4.3) Alavancagem Através de Associações Secundárias .....	36
Capítulo 5 – Considerações Finais, Contributos e Limitações.....	40
5.1) Considerações Finais.....	40
5.2) Contributos e Limitações.....	40
5.3) Trabalho Futuro.....	42
Referências Bibliográficas .....	45

# Lista de Figuras

<b>Figura 2-1:</b> Pirâmide de Capital de Marca.....	11
<b>Figura 2-2:</b> Processo de Criação de Capital de Marca Centrado no Cliente e Consequências.....	18
<b>Figura 4-1:</b> Posicionamento Pretendido: Mapa Mental.....	30

# Lista de Tabelas

<b>Tabela 4-1:</b> Análise de Concorrentes.....	26
<b>Tabela 4-2:</b> Posicionamento Pretendido: Pontos de Paridade.....	28
<b>Tabela 4-3:</b> Posicionamento Pretendido: Pontos de Diferença.....	29
<b>Tabela 4-3:</b> Avaliação de Nomes da Marca.....	33
<b>Tabela 4-3:</b> Avaliação de Nomes da Marca.....	35

## Capítulo 1 – Introdução

O desenvolvimento deste trabalho orienta-se para a criação de uma marca. O objectivo será centrar a criação de uma marca de acordo com o modelo de Capital de Marca Centrado no Cliente proposto por Keller.

### 1.1) Importância do Branding

*Branding*, a atividade de desenvolver, aplicar e administrar uma marca a algo ou alguém, é uma das atividades mais importantes na projeção de uma empresa. Sendo a marca composta pelo conjunto de elementos que identificam o fabricante ou o vendedor/provedor de um produto/serviço, estes acabam por ser um modo relativamente simples de resumir, na mente do consumidor, as ideias que a empresa, produto, pessoa ou serviço representam.

A essência do *branding* prende-se com o conceito de criação de valor. Com a utilização de uma marca, um produto passa a transcender as suas características físicas e o propósito para o qual foi criado. Torna-se a representação viva de um conjunto de associações como estilo de vida, percepções e ambições pessoais entre outros, que lhe dão uma projeção que supera a sua utilidade.

As marcas não se limitam a distinguir bens e serviços. São também um modo de criação de valor para os seus detentores e/ou exploradores. Em termos correntes, as pessoas associam como sendo marcas os seus variados elementos mais tangíveis como por exemplo o símbolo e o slogan. A Revisão de Literatura chama à atenção a outros aspectos da marca mais intangíveis, mas igualmente importantes no que refere à identificação e caracterização da marca.

Todos os dias se criam, modificam e extinguem marcas. Se estas dependessem apenas dos seus elementos identificativos mais tangíveis, este processo seria mais simples. No entanto, as marcas têm um carácter relacional, i.e. dependem da sua interação com os seres humanos. Sendo isto crucial no sucesso de uma marca, dedicaremos atenção particular ao longo do texto.

## **1.2) Motivações para Desenvolver o Projeto**

Este projeto sendo um trabalho de índole académica é também um projeto pessoal. Na busca de limitar o fosso entre estas duas dimensões, procura-se que a perda potencial com o que há a ganhar com a realização de trabalhos de investigação, seja a mais reduzida possível.

Ao colocar as aspirações pessoais na vida académica, pretende-se organizar e tentar garantir, pelo menos teoricamente, o sucesso do um futuro empreendimento. Mais do que a experiência prática, os resultados de estudos empíricos realizados antes deste trabalho, apresentam informação codificada de variáveis aparentemente aleatórias (a olho nu), que diminui os riscos associados à criação e desenvolvimento de uma empresa.

A ambiência atual apresenta dificuldades ou seja um futuro incerto, sendo que a criação de uma empresa é provavelmente uma das atividades mais arriscadas a desenvolver. No entanto, atendendo às adversidades, a interrogação sobre a razão que nos leva a considerar a criação de uma empresa, tem uma resposta simples: desenvolvimento pessoal e profissional e uma menor aversão ao risco.

Sendo um risco, o desenvolvimento de empreendimentos nesta área pode eventualmente constituir-se como uma alternativa no atual panorama económico

e social. A experiência adquirida enquadra-se então no percurso académico desenvolvido, podendo tornar-se uma mais valia em termos futuros, e numa óptica pessoal, a realização de um sonho: ter uma empresa.

### **1.3) Estrutura do Trabalho de Projeto**

Este projeto segue a estrutura básica de um trabalho final de mestrado. Está dividido em cinco capítulos que seguem uma ordem lógica de exposição do conteúdo deste estudo. No primeiro capítulo aborda-se a importância das marcas em contextos concorrenciais, descrevem-se as motivações para desenvolver este projeto e apresenta-se a estrutura do trabalho.

No segundo visa alicerçar teoricamente o projeto empírico a desenvolver. No terceiro capítulo faz-se a descrição dos principais objectivos do projeto, a sua relevância científica e empírica e ainda a delimitação da extensão deste estudo. No quarto capítulo operacionaliza os conceitos explorados no capítulo da revisão de literatura e segue as linhas orientadoras definidas no capítulo precedente. Por fim, o quinto capítulo apresenta a explicitação de conclusões, contributos e limitações, assim como trabalho futuro resultante deste estudo.

## **Capítulo 2 – Revisão de Literatura: Criar e Desenvolver Marcas Fortes**

A Revisão de Literatura aqui apresentada, irá orientar todos os subsequentes desenvolvimentos realizados no âmbito deste trabalho.

Será realizada uma abordagem do conceito mais geral para um mais particular, enquadrando-se assim este trabalho, nos aspectos mais gerais do marketing e o caminho desenvolvido no seu aprofundamento.

### **2.1) Nota Introdutória**

#### **2.1.1) Caracterização dos Conceitos de “Marca” e de “Capital da Marca”**

Kotler (1991), define marca como “um nome, termo, sinal ou desenho – ou uma combinação desses elementos – que identifica o vendedor ou grupo de vendedores de um produto ou serviço e que os diferencia dos produtos dos concorrentes”.

As marcas são ativos vantajosos para as empresas e para os consumidores. A ambos serve como modo de distinguir bens e serviços da mesma categoria (Kotler et al. 2007). Aos consumidores desempenha ainda o papel importante de os informar sobre a qualidade de um bem ou serviço, ser uma garantia de qualidade (Kotler et al. 2007), bem como ser utilizado para projetar a imagem do consumidor e diminuir o risco presente em cada aquisição/utilização (Keller et al. 2008).

Capital de Marca define-se como os efeitos do marketing atribuídos exclusivamente a uma marca. Constitui uma ferramenta importante na interpretação dos efeitos potenciais de estratégias de marca (Keller et al. 2008,

Keller 1993). Segundo o autor, há capital de marca positivo sempre que os consumidores respondem de modo mais favorável ao marketing quando os produtos estão identificados pela marca, do que quando ela não está presente (Keller et al. 2008, Hoeffler e Keller 2003).

#### 2.1.2) Vantagens de Marketing Proporcionadas por Marcas Fortes (Hoeffler e Keller 2003)

As marcas fortes têm vantagens superiores às restantes. A diferença prende-se com o modo como as primeiras são percebidas pelos consumidores e ainda como interagem com eles (Hoeffler e Keller 2003).

Uma característica particular das marcas fortes é o facto de os consumidores se encontrarem familiarizados com estas. Desta vantagem decorrem muitas outras (Hoeffler e Keller 2003).

Quando os consumidores estão familiarizados com estas, a codificação e armazenamento do conhecimento sobre as mesmas e o modo como este se repercute em termos de criação de notoriedade e imagem, é feito com maior facilidade. Quando os clientes possuem estruturas de conhecimento menos desenvolvidas, as associações podem ser relacionadas à categoria do produto ao invés do produto propriamente dito. Quanto mais atrativas as marcas forem, maior a vantagem no momento de escolha: são procuradas em primeiro lugar visto serem as mais prováveis de satisfazer as necessidades dos clientes (Hoeffler e Keller 2003).

Os consumidores tomam maior atenção à informação disponibilizada por marcas fortes e à frequência com que esta é divulgada. Isto potencia a criação de associações favoráveis, mesmo que a informação não seja processada de modo voluntário (Hoeffler e Keller 2003).

Marcas fortes incitam melhores reações a potenciais extensões de marca, pois os consumidores estão mais familiarizados e têm atitudes positivas em relação à marca. Por outro lado, as marcas líder são relativamente imunes à competição através do preço. Um outro aspecto relacionado com a familiarização com as marcas, prende-se com o facto de a interferência causada pela comunicação de marketing realizada pelos concorrentes, não ter um impacto negativo tão forte, podendo mesmo suportar esse efeito (Hoeffler e Keller 2003).

As vantagens das marcas fortes são extensas e esta secção representa apenas um vislumbre de todas as vantagens que estas comportam. No entanto, as vantagens acima descritas, mostram a importância de os clientes estarem familiarizados com a marca, i.e. de a conhecerem.

## **2.2) Processo de Criação e Desenvolvimento de Marcas Fortes**

### 2.2.1) Modelo de Capital de Marca Centrado no Cliente de Keller (1993): Pirâmide de Capital da Marca

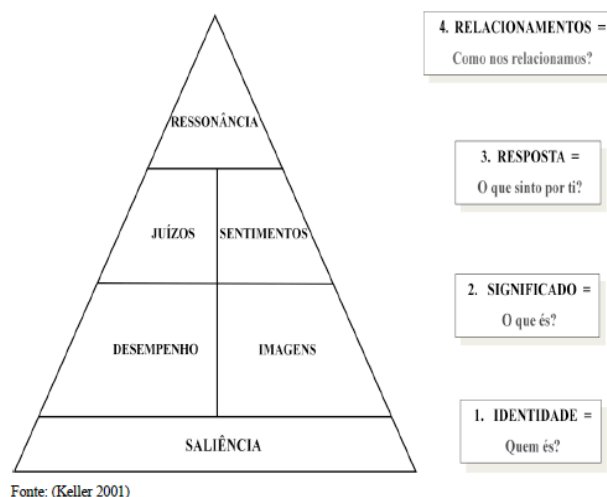
Capital da Marca Centrado no Cliente (CMCC) define-se como o diferencial do efeito entre conhecimento que o consumidor tem sobre a marca, e a resposta que ele tem ao marketing feito para essa marca (Keller et al. 2008, Keller 1993). Isto ocorre quando o consumidor está familiarizado com a marca e tem em mente associações favoráveis, fortes e únicas (Keller 1993).

O sucesso da marca reside nas respostas do cliente, que por sua vez depende do conhecimento da marca que foi criado na sua mente. O modelo proposto por Keller assenta na premissa de o poder de uma marca residir na mente dos clientes. Do ponto de vista do marketing, o desafio reside na dificuldade de assegurar que os clientes têm o tipo certo de experiências com produtos/serviços associados à marca e que as estruturas certas sejam criadas

na sua mente (pensamentos, imagens, sentimentos, percepções e atitudes) (Keller et al. 2008, Keller 1993).

Este modelo desenvolve uma sequência de quatro passos necessários para atingir o objetivo final: ter uma marca forte. Cada um dos passos desta sequência deve ser completado antes de transitar ao passo seguinte, atingindo determinados objetivos com os clientes actuais e potenciais (Keller et al. 2008).

Os quatro passos envolvem a concretização de seis estruturas base (cf. Figura 2-1) que têm como objectivo identificar áreas de força e de fraqueza da marca, bem como traçar linhas orientadoras para as atividades de marketing (Keller 2001).



**Figura 2-1:**  
**Pirâmide de Capital de Marca**

O Modelo de CMCC enfatiza a dualidade das marcas – o caminho “da razão” para construir a marca, é feito seguindo o lado esquerdo da pirâmide, e o caminho emocional é o do lado direito (Keller 2009).

Estabelecer a identidade correta para a marca envolve a criação de saliência com os consumidores (Keller et al. 2007). Envolve a capacidade de os consumidores se lembrarem e de reconhecerem a marca, compreenderem o produto ou categoria de serviço em que a marca se insere (Keller 2001). Este

elemento tem duas dimensões fundamentais: profundidade e amplitude. Profundidade representa a facilidade com que os consumidores se lembram ou reconhecem a marca. Amplitude representa a variedade de situações de compra e consumo em que a marca vem à mente e a facilidade com que isso acontece.

Uma marca com elevados níveis de saliência tem em simultâneo profundidade e amplitude da notoriedade (reconhecer e se lembrar da marca). Isto facilita aquisição do produto por parte dos consumidores, estimula pensamentos sobre a marca em cenários e situações em que a esta possa ser utilizada e/ou consumida. É fundamental não ser apenas *top-of-mind* e ter suficiente *mind-share*, mas tem de o ser nos momentos e sítios certos (Keller 2001). Saliência não é uma condição suficiente por si. Apoiadas nesta encontram-se os restantes blocos.

O bloco seguinte está relacionados com o desenvolvimento de uma imagem e com o desempenho da marca. As Imagens dizem respeito ao modo como o produto ou serviço vai de encontro às expectativas mais extrínsecas do consumidor, incluindo o modo como a marca tenta suprir as necessidades psicológicas ou sociais dos mesmos, i.e., o modo abstrato como o consumidor pensa na marca, ao invés do que ela realmente faz (Keller 2001). O desempenho, por sua vez, diz respeito ao modo como o produto ou serviço vai de encontro às expectativas mais funcionais dos consumidores – em termos das suas características intrínsecas associadas, a atributos como a fiabilidade e durabilidade (ao nível do produto), bem como à eficácia, eficiência e empatia (ao nível do serviço) (Keller et al. 2008).

Ao nível das respostas face à marca, entramos nas dimensões de juízos e sentimentos. Os juízos refletem o modo como os consumidores respondem à

marca, às atividades de marketing e a outras fontes de informação. Por sua vez, os sentimentos são as respostas emocionais dos consumidores e das reações à marca. Estes dizem também respeito ao tipo de *status* evocado pela marca. Estas emoções podem ficar tão entrosadas que são acedidas pelo consumidor durante o consumo ou utilização do bem/serviço (Keller 2001 e Keller et al. 2008). Embora todos os tipos de respostas sejam possíveis, é realmente importante que sejam respostas positivas e que estas sejam acessíveis quando os consumidores pensem na marca (Keller et al. 2008).

O último nível da pirâmide, o nível da ressonância da marca, diz respeito ao relacionamento e ao nível de identificação que o consumidor tem com a marca (Keller et al. 2008), a natureza da relação dos consumidores com a marca e o nível de sincronia/congruência que têm com esta (Keller 2001). Este nível compreende quatro dimensões: lealdade comportamental (frequência de compra e quantidade comprada); ligação atitudinal (existência de uma forte ligação pessoal – ir além de ter uma ligação positiva face à marca); sentido de comunidade (ter um significado mais alargado para o consumidor, uma espécie de afiliação com outras pessoas associadas à marca); envolvimento ativo (quando os consumidores se tornam “evangelistas”, mensageiros da marca) (Keller 2001).

#### 2.2.2) Definição do Posicionamento e dos Valores da Marca (Keller et al. 2008)

Posicionamento de marca envolve adaptar a oferta de uma marca para que esta, ocupe um lugar particular na mente dos clientes-alvo. É necessário encontrar “a localização” correta na mente dos consumidores e do segmento de mercado para que o produto/serviço seja percebido da forma “certa” ou pelo

menos, da maneira desejada. O posicionamento da marca serve como linha orientadora da estratégia de marketing, pois clarifica o que a marca representa, o que a torna única e o que a distingue das demais e sobretudo, porque é que o consumidor a deve escolher (comprar e usar) (Keller et al. 2008).

Para definir posicionamento de uma marca, torna-se prioritária a definição do quadro de referência competitivo, implicando a identificação do mercado-alvo e a natureza da concorrência. O primeiro aspecto é importante, pois os vários sujeitos presentes no mercado têm diferentes estruturas de conhecimento da marca, e conseqüentemente, diferentes percepções e preferências pela marca, sem as quais a dificuldade de estabelecer associações fortes, favoráveis e únicas, aumentará consideravelmente. O segundo aspecto, a natureza da concorrência, é igualmente importante visto que ao direcionar os esforços de marketing para um determinado consumidor-alvo acaba por implicitamente coincidir com a natureza da concorrência. Há a possibilidade de empresas concorrentes terem direcionado os seus esforços para o mesmo segmento ou porque os consumidores desse segmento podem já estar associados a determinadas marcas (Keller et al. 2008).

Um outro aspecto prende-se com a definição das estruturas desejadas de conhecimento da marca, a ser feita após a definição do quadro de referência competitivo, podendo a definição de posicionamento alicerçar-se sobre estes. Atingir um posicionamento apropriado requer a definição de pontos de diferença e de paridade adequados (Keller et al. 2008).

Pontos de diferença são as associações da marca com características fortes, favoráveis e únicas – são benefícios ou atributos fortemente associados à marca, de carácter positivo, que por serem tão característicos da marca, não

possam ser encontrados nos concorrentes. Os pontos de diferença estão diretamente relacionados com atributos ou benefícios de desempenho ou mesmo com associações de imagem (Keller et al. 2008).

Por outro lado, os pontos de paridade são associações que podem ser partilhadas com outras marcas, que podem assumir duas formas distintas: a de categoria (associações que os consumidores veem como necessárias para credibilizar uma oferta de uma determinada categoria de produto ou serviço) e de competição (as associações concebidas para negar os pontos de diferença dos concorrentes). Para definir um ponto de paridade num atributo ou benefício em particular, é necessário que um número considerável de consumidores acredite que a marca seja suficientemente boa no que diz respeito a essa dimensão. Os pontos de paridade são mais fáceis de conseguir que os pontos de diferença, nos quais a marca tem de demonstrar uma superioridade clara em relação à concorrência. Em suma, o segredo para definir o posicionamento, não se prende tanto com atingir pontos de diferença, mas em atingir pontos de paridade competitivos ou necessários (Keller et al. 2008).

Na perspectiva da implementação do posicionamento da marca levantam-se quatro questões. Em primeiro lugar, o estabelecimento de pertença à categoria, depois a identificação e escolha dos pontos de paridade e diferença, a comunicação e estabelecimento dos mesmos e, finalmente, com a manutenção e evolução dos mesmos. Sobre a primeira questão, torna-se necessário comunicar os benefícios de categoria, comparações com marcas exemplares que representam a própria categoria de produto/serviço e a utilização de um descritivo do produto (Keller et al. 2008).

Para a identificação e escolha de pontos de paridade e diferença, é necessário que se cumpram determinados critérios: (1) ser desejável na perspectiva do consumidor, (i.e. pessoalmente relevante, distinto/superior e credível); (2) e implementável (na óptica da empresa), i.e. realizável, comunicável e sustentável (Keller et al. 2008).

Na comunicação e estabelecimento dos pontos de diferença e paridade podemos deparar-nos com determinados *trade-offs*, como o caso de preço *versus* qualidade ou eficácia *versus* suavidade. Para conciliar estes *trade-offs* pode ser necessário que: (1) programas de marketing separados sejam estabelecidos para os pontos de paridade e para os de diferença; (2) sejam exploradas as associações secundárias resultantes de ligações a outras entidades (e.g. o recurso a uma co-marca para influenciar as associações pretendidas) e finalmente, (3) a redefinição das relações de modo a abordar as relações negativas na mente dos consumidores, assim como os benefícios que os levam a crer nas relações positivas (Keller et al. 2008).

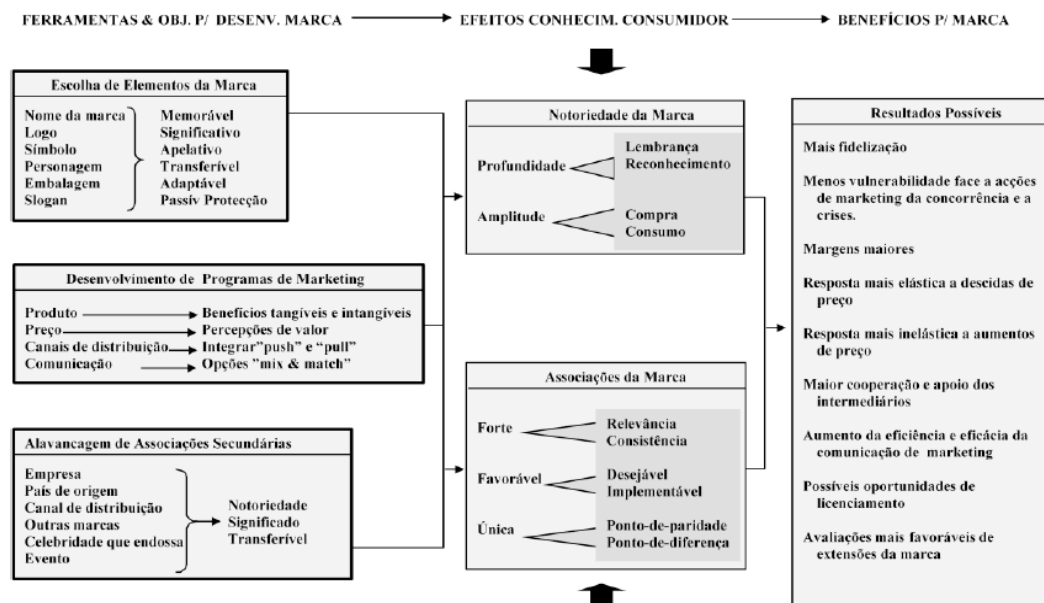
A última questão está relacionada com a manutenção e evolução dos pontos de diferença e de paridade. Duas técnicas são usadas para tal: *laddering* (aprofundamento do significado da marca para conseguir tocar nos valores centrais de marca ou outras considerações mais abstractas da mesma) e *reacting* (o tipo de ações competitivas tomadas face a eventuais desafios ou ataques) (Keller et al. 2008).

À medida que as marcas evoluem e se expandem na categoria, torna-se útil definir um conjunto de valores centrais de marca, bem como definir um mantra da marca que acaba por funcionar como uma síntese desses valores – uma promessa de marca, o espírito da marca (Keller et al. 2008).

Os valores centrais da marca podem ser definidos como o conjunto de conceitos ou frases abstractos que capturam as dimensões mais importantes do mapa mental de uma marca, diretamente relacionados com os pontos de paridade e de diferença. O Mantra da Marca é uma frase curta (com três a cinco palavras) que captura a essência/espírito da marca, assegurando que todos os trabalhadores dentro da empresa e parceiros externos de marketing, compreendem o que a marca representa para os consumidores, de modo a adaptarem a sua atividade ao cumprimento dessa promessa da marca (Keller et al. 2008).

### 2.2.3) Implementação da Estratégia de *Branding*: Instrumentos de Criação de Valor para a Marca

As estruturas de conhecimento da marca podem ser criadas por três grupos de “ferramentas” controláveis pela gestão: (1) as escolhas iniciais dos elementos da marca; (2) os programas de marketing de suporte à marca; (3) as associações transferidas indiretamente para a marca ao conectá-la a algumas outras entidades. A Figura 2-2 apresenta uma súmula do processo: como criar capital da marca centrado no cliente (nomeadamente a imagem) e as consequências de alcance de capital de marca positivo



Fonte: Keller 2003,2005

**Figura 2-2:**  
**Processo de Criação de Capital de Marca Centrado no Cliente e Consequências**

### 2.2.3.1) Elementos da Marca e Critérios de Avaliação

Há um leque de elementos que podem ser incorporados na marca que possibilitam o reforço da notoriedade da mesma ou a facilidade de formação de associações de natureza forte, favorável e única. Destes destacam-se o nome da marca, o endereço de internet (URL), logótipo, símbolo, personagem, embalagem, *slogan* e *jingle*. Cada elemento deve ser avaliado com recurso aos critérios seguintes: ser memorável (i.e., a ser facilmente reconhecido e recordado), ser significativo (ser sugestivo do que se pretender representar com a marca), apelativo (visual e verbalmente simbólico), ser transferível (dentro e através de categorias de produto e através de cultura e fronteira geográfica), adaptável (que evolua com o passar do tempo), claro, passível de protecção legal (Keller et al. 2008).

### 2.2.3.2) Marketing Mix de Apoio à Marca

A Figura 2-2 apresenta também as quatro variáveis do *marketing mix*: produto, preço, distribuição e comunicação. O preço deverá ser consistente com o posicionamento pretendido de modo a assegurar em simultâneo margens de lucro adequadas. A distribuição define os canais para fazer chegar os produtos da empresa ao consumidor e a comunicação tem por objectivo fazer chegar as mensagens e estímulos ao mercado de acordo com o conceito de imagem que se pretende criar junto de potenciais clientes (Keller et al. 2008).

### 2.2.3.3) Alavancagem da Marca Através de Associações

#### Secundárias

As associações secundárias de marca, i.e. ligações da marca a outras entidades que contribuam para aumentar a notoriedade. As marcas podem estar conectadas ao país de origem, aos canais de distribuição, a outras marcas (e.g. co-marca), a personagens (e.g. licenciamento), a celebridades (publicidade de endosso), eventos (e.g. patrocínios) e a outras fontes mediadores através de prémios e críticas (Keller 2005). A ideia é “pedir emprestadas” associações ligadas a essas entidades, e transferi-las para a marca. Dependendo da natureza dessas associações, pode decorrer o reforço das associações existentes e a criação de associações fortes, favoráveis e únicas ou ainda o estímulo de respostas positivas que de outro modo poderiam não ser geradas (Keller et al. 2008).

Todas estas ferramentas têm um objectivo: a obtenção de notoriedade e a criação de uma imagem forte. Se estes se concretizarem, há a possibilidade de ter resultados muito positivos, como maior fidelização; menor vulnerabilidade face

a ações de marketing da concorrência e a crises de natureza variada; maiores margens; cooperação e apoio de intermediários; bem como um aumento da eficiência e eficácia da comunicação de marketing (Keller et al. 2008).

Além de criarem novas associações, não podemos descartar a possibilidade de afectarem as associações que a marca dispõe. A transferência de conhecimento de uma entidade para uma marca é mais eficaz quanto maior for a congruência observadas (pelo consumidor) entre a marca e a entidade (Keller et al. 2008).

## **Capítulo 3 – Método e Caracterização do Projeto**

### **3.1) Propósito e Principais Objectivos do Estudo**

Este projeto tem como objectivo final o desenvolvimento de uma marca seguindo a metodologia de desenvolvimento do Capital de Marca Centrado no Cliente proposto por Keller.

Na Secção 3.2 aborda a relevância científica e empírica deste estudo.

Por fim, na Secção 3.3 delimita-se este trabalho, em termos de profundidade e em termos de amplitude, i.e., delimitar em termos do grau de profundidade da exploração científica e do tipo de componentes de marca desenvolvidos, respectivamente.

### **3.2) Relevância Científica e Empírica**

Mais do que construir um modelo, é necessário que este seja útil, i.e. possa ser aplicado. O modelo de Capital de Marca Centrado no Cliente, como qualquer modelo, representa uma versão simplificada da realidade, exprimindo a essência de um processo. A abordagem, proposta por Keller (1993) alicerçou o projeto empírico que aqui se desenvolve, revelou-se extremamente útil pela consistência e direção que imprimiu ao processo. Este projeto ilustra, assim, a implementação de um *framework* poderoso.

### **3.3) Delimitação do Projeto Empírico**

Devido a limitações quer de ordem temporal, quer mesmo devido à dimensão imposta a este tipo de estudo a nível da sua extensão, este não abordará todas as dimensões envolvidas na criação de marcas e as dimensões abordadas nem sempre o serão com profundidade. Mais ainda, não foi possível testar junto de um público a força dos elementos de marca desenvolvidos. O

projeto, com o intuito de desenvolvimento de uma marca, estará limitado a três aspectos principais.

Em primeiro lugar, foi necessário definir o enquadramento a nível de mercado alvo e da definição da concorrência. Isto assume particular importância pois irá condicionar a definição de outros aspectos importantes da criação da marca, nomeadamente a nível de posicionamento e de desenvolvimento dos elementos da marca.

Em segundo lugar, foi necessário estabelecer o posicionamento da marca, através dos respectivos pontos de paridade e de diferença. Para tal, é necessário definir o espaço que a marca irá ocupar na mente dos consumidores, para que estes possam situar a proposta no seu universo de consumo, estabelecendo o que liga e distingue a marca das demais.

Os elementos de marca desenvolvidos no âmbito deste estudo limitam-se ao nome da marca e o endereço de Internet. O nome da marca é um elemento fulcral pois permite a identificação da marca no seu elemento mais básico, a comunicação verbal. É o elemento da marca mais difícil de alterar. O outro elemento que será desenvolvido é o endereço de internet – as razões para a escolha deste elemento serão apresentadas no capítulo seguinte.

Serão abordados também o *Marketing Mix* de apoio à marca bem como a exploração das Associações Secundárias como modo de incrementar a força da marca.

## Capítulo 4 – Projeto Empírico: Criação de Uma Marca

### 4.1) Da Ideia Inicial ao Conceito de Negócio

Todos os dias, milhares de pessoas têm ideias que pensam ter potencial de negócio. No entanto, uma ideia de negócio e um conceito de negócio diferem consideravelmente. A ideia de negócio é uma primeira manifestação de empreendedorismo, a elocução de uma ideia. O conceito de negócio é a expansão dessa ideia, de modo mais complexo e abrangente. Neste projeto, a ideia de negócio para a qual pretende criar uma marca, é a de uma revista *online* de *lifestyle* para um público feminino. Com a crise, a parte dos rendimentos alocada a gastos supérfluos como revistas diminuiu, visto o rendimento ser aplicado sobretudo em bens de primeira necessidade. No entanto, a necessidade de consumo de informação não diminuiu. É neste contexto que se insere o conceito de revista online de *lifestyle* feminino.

As principais diferenças entre uma revista *online* e as suas homólogas convencionais, prende-se com a liberdade que o meio *online* dá para expor conteúdos de modo mais diverso e, sobretudo, interativo. O meio *online* permite disponibilizar essa informação gratuitamente a mais pessoas. Permite igualmente que não haja a barreira temporal da periodicidade entre edições, sendo a atualização feita em permanência. O público feminino é dos públicos mais influentes em termos de decisão de alocação do rendimento familiar e das respectivas decisões de consumo. É um público para o qual existe uma lacuna no mercado em termos de diversidade conteúdos (os produtos existentes no mercado – revistas femininas – seguem todos a mesma orientação temática), de ausência de orientação/relacionamento para a realidade nacional (compra de

artigos a publicações estrangeiras), e de visão de túnel em relação aos temas desenvolvidos nas mesmas (prosseguimento das mesmas linhas editoriais e não adequação temporal destas). Esta revista *online* é direcionada para um público maioritariamente feminino, urbano, com idades compreendidas entre os 18 e os 49 anos. Prevê-se que o site seja lançado em inícios de Setembro de 2013.

Um último aspecto deste conceito de negócio é o da sua comunicação. Esta será feita sobretudo *online*, apoiada em recomendações de *bloggers* e de utilizadores via *share* do *Facebook* (criação de *word-of-mouth*) e da comunicação de atividades por parte de parceiros, patrocinadores e anunciantes nos *sites* e páginas de *Facebook* dos mesmos.

#### **4.2) Definição do Quadro de Referência Competitiva**

Neste ponto será caracterizada a concorrência e o mercado alvo da marca.

##### **4.2.1) Concorrência**

A análise da concorrência fornece informação fundamental para a delimitação de estratégias de marketing eficazes. Sem informação sobre os concorrentes, a sua oferta, as suas forças e comportamento estratégico, a possibilidade de alcançar vantagens competitivas sobre estes é consideravelmente menor. O conceito de vantagem competitiva é um mensurado em relação a outros agentes do mercado: se tivermos pouco conhecimento dos concorrentes, o conhecimento que dispomos sobre nós próprios é consideravelmente menor (Hooley et al. 2008).

Como o produto é definido como uma revista (*online*), ao nível de produto, terá a concorrência de revistas femininas portuguesas e estrangeiras disponibilizadas nas bancas e dos sites destas publicações.

Por outro lado, por ser disponibilizada *online* (e gratuitamente), sentirá a concorrência em simultâneo nos níveis de *distribuição* e *preço*, de outros *sites* femininos, *blogs* de moda, estilo, decoração, culinária, entre outros dirigidos a públicos maioritariamente femininos. A nível do *benefício*, irá concorrer também com outras publicações e sites mais generalistas mas de consulta generalizada, bem como com outras formas de entretenimento e informação, como canais de televisão e redes sociais. Ao nível da *categoria*, a concorrência será com todas as revistas disponibilizadas nas bancas.

Na Tabela 4-1 são descritos alguns exemplos de concorrentes, agregados pelos vários níveis de concorrência considerados.

**Tabela 4-1:**  
Análise de Concorrentes

Concorrência	
Nível	Exemplos
Benefício	Canais de TV ( <i>FoxLife, E! Entertainment,...</i> ), Outros Sites, Redes Sociais ( <i>Facebook, Pinterest,...</i> )
Categoria	Todas as Revistas ( <i>Visão, Sábado, Maria, TV7dias,..</i> )
Distribuição	<i>Sites</i> Femininos ( <i>www.style.com</i> ), <i>blogs</i> (“ <i>A Pipoca mais Doce</i> ”)
Preço	<i>Sites</i> Femininos, <i>Blogs</i> , Canais do <i>YouTube</i>
Tipo de Produto	Revistas Femininas ( <i>Vogue, Máxima, Activa, Happy,...</i> ) e respectivos <i>sites</i>

#### 4.2.2) Mercado Alvo

Após a análise de dados sobre a concorrência, em especial os *Media Kit* de revistas e *sites* femininos, conclui-se que o perfil do mercado alvo terá as seguintes características: mulheres com idades compreendidas entre os 18 e os 49 anos, predominantemente urbanas, com um nível de escolaridade maioritariamente universitário.

### **4.3) Definição do Posicionamento e dos Valores da Marca**

#### 4.3.1) Pontos de Paridade

Os pontos de paridade são associações que podem ser partilhadas com outras marcas. Há dois tipos de pontos de paridade: os de categoria (aquelas associações que os consumidores assumem como necessárias para credibilizar uma oferta de uma determinada categoria de produto ou serviço) e de competição (as associações desenhadas para negar os pontos de diferença dos concorrentes).

Os pontos de paridade constituem um desafio particular para a implantação de uma marca, sendo que esta não é uma exceção. Como a marca é nova, uma atenção especial terá de ser dada à concretização destes atributos para que o público assuma o produto (a revista) como sendo algo dirigida a eles e não como algo rebuscado, visto que o conceito do produto aliena os traços físicos característicos das publicações femininas.

Além de se posicionar como fazendo parte de uma categoria e ser reconhecido como tal, a revista tem de também mostrar superioridade no desempenho dos pontos de paridade de competição. Coloquialmente, “fazer o

que os outros fazem, mas melhor”. A Tabela 4-2 enumera os pontos de paridade e dá uma pequena explicação sobre a sua importância neste contexto particular.

Embora sejam mais fáceis de conseguir que os pontos de diferença, neste caso particular assumem uma função crucial, funcionando como pedra angular no qual os pontos de diferença ir-se-ão assentar. Sem assumir os pontos de paridade como ferramentas básicas desta marca, é possível que a marca não venha a ter sucesso pois não consegue ser superior às concorrentes nas funções comuns a estas.

Quer os pontos de paridade, quer os de diferença, são critérios para estabelecer o posicionamento pretendido para a marca. No entanto, com o passar do tempo, estes pontos terão de ser analisados para decidir sobre a viabilidade da sua manutenção, ou da possibilidade de evolução. Como referido no capítulo da Revisão de Literatura, com a evolução e expansão da marca, torna-se importante a definição dos valores centrais da marca e de um mantra que os sumarie.

**Tabela 4-2:**

Posicionamento Pretendido: Pontos de Paridade

Categoria	
Atributo	Caracterização
Revista	O produto é identificado como uma revista pois estrutura-se como uma publicação feita <i>online</i> , com periodicidade diária, com um cunho informativo, jornalístico e de entretenimento, para um público maioritariamente feminino. O que distingue esta revista <i>online</i> de um <i>blog</i> feminino é o facto de ter um cunho jornalístico e não apenas uma colectânea de opiniões pessoais (caso dos <i>blogs</i> ).
Conteúdos	Para pertencer à categoria mais estreita, nomeadamente, de revista feminina, terá de incluir algumas temáticas características dessas publicações, como as questões de moda, culinária e sexualidade.
Site	Ao ser uma revista <i>online</i> , tem de se enquadrar num esquema de site, visto ser este o veículo de distribuição do conteúdo. Alguns dos aspectos identificativos de uma revista em formato papel, como a capa e a publicidade, terão de ser adaptados ao formato de <i>site</i> , por exemplo ao formato de <i>home page</i> e publicidade em <i>pop outs</i> ou outros, respectivamente.

Competição	
Atributo	Caracterização
Conteúdos	Este atributo é também um Ponto de Paridade de Competição. Visto as revistas femininas abordarem determinados temas que lhes são característicos, esses terão de ser abordados de modo estratégico, por forma a oferecer valor extra ao leitor e distanciar-se das concorrentes.
Ofertas/ Amostras/ Cupões/Vales/ Concursos	Muitas revistas portuguesas diminuíram o fluxo de pequenas ofertas e amostras gratuitas disponibilizadas com as publicações. Pelo contrário, as homólogas espanholas têm mantido o fluxo de amostras constante. É necessária a manutenção e criação de parcerias estratégicas com parceiros que possam disponibilizar ofertas que aliciem a participação das leitoras e funcionem como uma recompensa da visita.

#### 4.3.2) Pontos de Diferença

Por definição, os pontos de diferença são as associações da marca com carácter forte, favorável e único, ou seja, benefícios ou atributos positivos fortemente associados à marca, que por serem tão característicos da mesma, não podem ser encontrados pelos clientes em alternativas oferecidas pelos concorrentes.

**Tabela 4-3**

Posicionamento Pretendido: Pontos de Diferença

Pontos de Diferença	
Benefício/ Atributo	Caracterização
Gratuito	Será a primeira revista feminina nacional completamente gratuita para o leitor.
<i>Online</i>	Será uma revista completamente disponibilizada <i>online</i> , sem suporte de uma publicação periódica, impressa.
Interativo	Permitirá uma experiência leitor/conteúdo completamente diferente. O facto de ser <i>online</i> permite que se possa adaptar-se às necessidades dos leitores, às mudanças na realidade e à atualidade em geral. Os leitores poderão comunicar em tempo real as suas impressões sobre os conteúdos.
Multimédia	Ao estar livre do suporte de papel, o conteúdo fica liberto da subordinação a artigos escritos. Outros meios para transmitir conteúdos são através de filme, audio, <i>slideshow</i> , <i>prezis</i> , <i>infographs</i> , <i>live streaming</i> ...
<i>Made in Portugal</i>	Embora haja várias revistas feitas em Portugal, os principais títulos estrangeiros à venda em português, dependem dos conteúdos das suas publicações-irmãs, por vezes desadequados ou com o horizonte temporal ou com a realidade nacional.

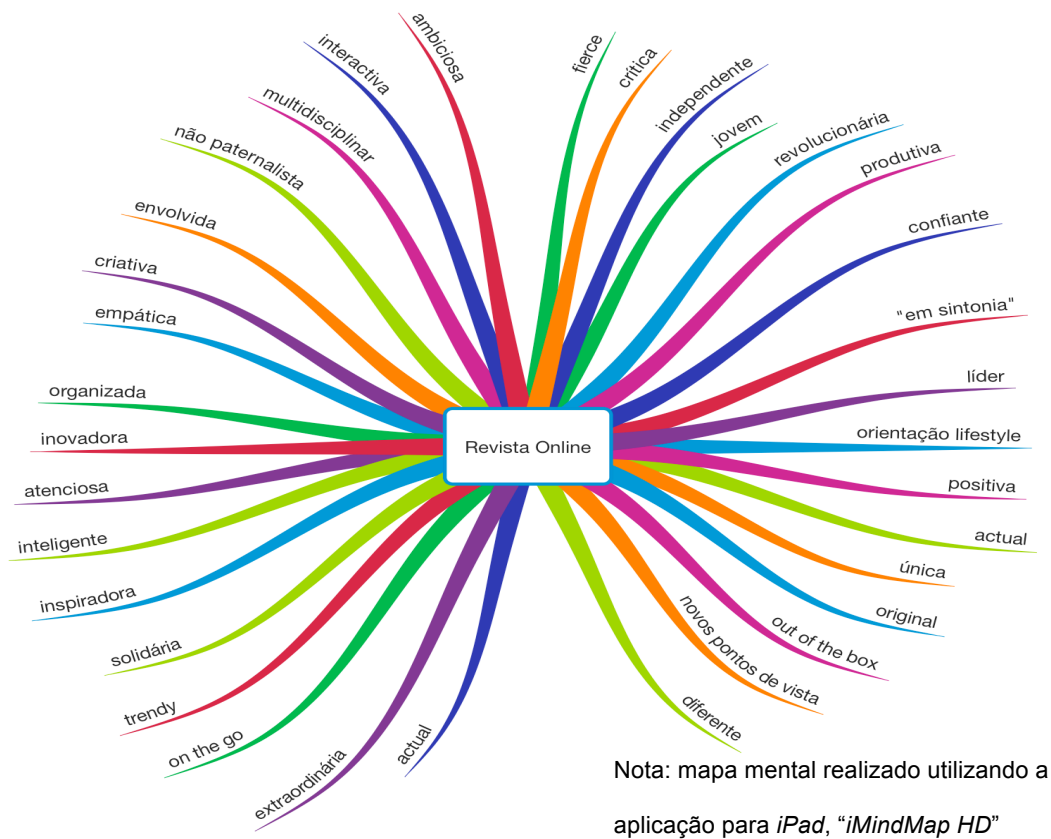
Atualizado em Permanência	As revistas tradicionais estão presas ao formato "edição" - i.e., têm um número de páginas limitado e uma periodicidade temporal superior à semana, para o preencher. Ao utilizar a Internet como veículo de distribuição, a periodicidade e os limites físicos deixaram de ser uma barreira. Todos os dias - por vezes várias vezes no mesmo - a revista será atualizada com novos conteúdos e, caso seja necessário, a correção de eventuais erros. Deste modo assegura-se não só várias visitas dos mesmos leitores, bem como se cria um apelo para manter a ligação com a publicação.
Conteúdos Diversificados	Normalmente, as revistas femininas estão associadas a conteúdos com uma variedade limitada e, de modo geral vistas como publicações pouco densas em termos de transmissão de conteúdos ditos "sérios". Ao tornar o ângulo de abordagem mais amplo, definindo a revista como sendo de <i>lifestyle</i> feminino, possibilita-se a abordagem de temas mais sérios. Torna-se uma referência em termos de informação, sendo uma concorrente às revistas como a "Visão" ou "Sábado", mas dirigida para um público maioritariamente feminino.
Categoria de <i>Lifestyle</i> Feminino	As revistas femininas estão cotadas como publicações pouco sérias de conteúdos fúteis. Ao incluir <i>lifestyle</i> , estaremos a ampliar o tipo de assuntos incluídos no <i>site</i> , desde questões relacionadas com aspectos financeiros, profissionais, tutoriais de várias atividades, críticas literárias e de outros aspectos culturais, viagens, etc... em suma, várias áreas da vida da mulher atual.

Os pontos de diferença constituem a principal aposta em termos de diferenciação da marca – o que vai elevar o produto de mais um membro da categoria, a estrela entre os seus pares. A definição de *lifestyle feminino*, sumariza a aposta em termos de oferta de valor, ao nível de conteúdo, para o consumidor. É um *upgrade* em termos do tipo de conteúdos direcionados para o público feminino, como caracterizado anteriormente, em termos de o que caracteriza uma publicação para este público – sendo uma promessa de abertura de horizontes.

Um dos pontos que pode revelar alguma estranheza, é a questão de o produto ser distribuído gratuitamente. Embora este ponto seja abordado na secção de *marketing mix*, uma explicação preliminar para esta decisão prende-se com a natureza do produto como não sendo um bem essencial (elasticidade do rendimento), mas antes um bem de luxo – ao diminuir o rendimento, como consequência da crise, diminui também o consumo destes produtos ditos de luxo.

Um outro aspecto a considerar, é o da obtenção do financiamento via parceiros e de investimento em publicidade, entre outros, abordados na secção de *marketing mix*.

#### 4.3.3) Mapa mental da Marca a Desenvolver



**Figura 4-1:**  
**Posicionamento Pretendido: Mapa Mental**

O Mapa Mental ilustrado pela Figura 4-1 elenca as principais associações que se pretende desenvolver com a revista – o que a revista deverá representar para o público.

#### **4.4) Ações para Criação Capital da Marca Centrado no Cliente: Implementação da Estratégia de Posicionamento**

##### 4.4.1) Elementos de Marca

Os elementos da marca são todo o tipo de dispositivos passíveis de proteção legal, utilizados para identificar e diferenciar a marca. Os principais elementos são: nome da marca, o endereço de internet (URL), logótipo, símbolo, personagem, embalagem, *slogan* e *jingle* (Keller 2005 e Keller et al. 2008).

Em termos de escolha e desenvolvimento dos elementos de marca, é necessário ter em conta seis critérios gerais: ser memorável, significativo, apelativo, transferível, adaptável e passível de proteção legal (Keller et al. 2008). Além de obedecer a estes critérios gerais, é igualmente importante que sejam definidos parâmetros orientadores da escolha de elementos que se apliquem à realidade específica para o qual estão a ser desenvolvidos e de acordo com o posicionamento pretendido.

Ao estudar a concorrência em aspectos variados como a decisão do tipo de conteúdo, posicionamento e da definição de mercado para o qual esta revista *online* será dirigida, definiram-se os seguintes parâmetros específicos para a escolha do nome de marca e do endereço de Internet:

1. Ser preferencialmente uma palavra em português.
  - a. Caso seja possível, i.e., o nome estar disponível, o site deve terminar em “.pt”.
2. Ser uma palavra curta: preferencialmente ter no máximo três sílabas.
3. Ser simples no sentido em que a sua grafia e elocução sejam fáceis para a totalidade do público-alvo.

4. Ser uma palavra não acentuada e sem cedilha.
5. Suficientemente estrito para o mercado alvo identificar a revista *online* como sendo dirigido a si e, simultaneamente abrangente para se poder abordar um espectro mais alargado de conteúdos/temas.

Após a definição destes parâmetros, foi elaborada uma lista de nomes colhidos de vários meios (e.g. dicionário, nome de cores do Pantone, etc.) que cumpriam estes parâmetros. De seguida, estes nomes foram analisados criticamente utilizando para tal, os seis critérios a cima definidos.

**Tabela 4-3:**  
Avaliação de Nomes da Marca

Nomes de Marca			
Critérios		Nomes	
		Mosaico	Insider
Memorável	Facilidade de Reconhecimento	<i>"Insider"</i> é mais sonante e memorável que <i>"Mosaico"</i> .	
	Facilidade de Lembrança	<i>"Insider"</i> é potencialmente mais fácil de lembrar que <i>"Mosaico"</i> .	
Significativo	Descritivo	Não de forma imediata.	Não de forma imediata.
	Persuasivo	Sim, mas menos que <i>"Insider"</i> .	Sim.
Apelativo	Divertido e Interessante	Mais Divertido que Interessante.	Mais Interessante que Divertido.
	Rico Visual e Verbalmente	Sim.	Verbalmente.
	Esteticamente Agradável	Potencialmente.	Depende de Como for Abordado.
Transferível	Dentro e Através de Categorias de Produto	Potencialmente.	
	Através de Barreiras Geográficas e de Cultura	Não.	Sim, especialmente nos países anglo-saxónicos.
Adaptável	Flexível	<i>"Insider"</i> é potencialmente mais flexível que <i>"Mosaico"</i> .	

	Actualizável	Sim.	Sim.
Passível de Proteção Legal	Legalmente	Sim, em especial por ser em Português.	Sim, em Portugal. Nos restantes países, talvez.
	Competitivamente	Sim.	Sim.

Ao fim da análise e subsequente exclusão de vários nomes, apuram-se dois que revelaram maior potencial de sucesso: “Mosaico” e “*Insider*”, (cf. Tabela 4-3). Nenhum dá diretamente informações sobre a categoria de produto, nem sugere ser uma revista ou um *site*. No entanto, “Mosaico” sugere a pluralidade integrada e consistente de conteúdos que se unem como um, nesta revista *online*. Por seu lado, “*Insider*” sugere a parte da informação vinda de uma fonte interna (de um informante), alguém que está por dentro dos assuntos relevantes e que pode dar bons conselhos.

“Mosaico” tem potencial para ter uma iconografia interessante e apelativa em termos estéticos e visuais, sobretudo por ser um nome descritivo, enquanto que “*Insider*”, mesmo em português, informante, tem menor potencial de ser transformado iconograficamente em algo interessante. No entanto, “*Insider*” tem mais potencial no que diz respeito à transferibilidade e adaptabilidade: com o uso de prefixos ou com o uso de palavras descritivas, “*Insider*” pode vir a ser mais do que uma revista *online* de *lifestyle* feminino (“*InsiderMan*”, “*Teen Insider*”, entre outras).

Um último aspecto prende-se com a sua disponibilidade em termos de proteção legal: “mosaico.pt” é propriedade intelectual da Associação Nacional da

Arte do Mosaico (cf. <http://www.dns.pt>) e “mosaico.com” leva-nos para uma caixa de correio do *Google*. Quanto a “insider.pt”, a Sonae.Com SGPS já tentou registar mas o pedido foi rejeitado, estando agora livre para ser adquirido.

Tendo em consideração todas estas observações, a escolha preliminar do nome da marca e do respectivo endereço recai em “*Insider*”.

#### 4.4.2) Marketing Mix de Apoio à Marca

Embora não descrevam na totalidade os planos de Marketing desenvolvidos na atualidade, o *marketing mix* – Preço, Produto, Distribuição e Promoção – que constituem a abordagem mais tradicional, serão pontos estratégicos na definição das orientações gerais da empresa. As empresas precisam de decidir o que vão vender, como e aonde o vão fazer e também a que preço, i.e. pegar em orientações simplificadas da atividade quotidiana da empresa e tecer as linhas orientadoras que serão desenvolvidas nos futuros planos de marketing.

Dada a natureza particular do produto em causa, é necessário que o *marketing mix* seja observado por dois ângulos: o ângulo *Business-to-Consumer* (B2C) e o *Business-to-Business* (B2B). Estes encontram-se resumidos na Tabela 4-4.

**Tabela 4-4:**

Análise das Variáveis do *Marketing Mix*

	B2C	B2B
Produto	Revista de <i>Lifestyle</i> Feminino <i>Online</i> .	Espaços para Promoção de empresas em geral (Publicidade, Parcerias).
Preço	Gratuita.	Preço variável: depende do tipo de atividade que desejem ter com a revista.
Distribuição	<i>Online</i> . <i>Webpage</i> consultável 24h/dia.	<i>Online</i> .
Comunicação	Utilizando os recursos integrados das Redes Sociais de <i>bloggers</i> , parceiros, anunciantes, patrocinadores, para espalhar a revista e o seu envolvimento com ela. (Estímulo de Relações <i>Win-Win</i> ).	Relações Públicas: <i>press releases</i> , acordos de patrocínio, exposições conferências, seminários e feiras de negócios, eventos.

A estratégia B2B e a B2C andam a par e devem ser integradas. Por ser distribuída gratuitamente, as receitas da revista terão de ser geradas, através de patrocínios, parcerias e publicidade. Assim, o produto que é dado a leitores não é exatamente o mesmo dado a parceiros empresariais. Enquanto os primeiros recebem uma revista *online*, os segundos recebem um veículo de exposição para as suas marcas.

Por sua vez, a comunicação é também processada de modo distinto para estes dois ângulos. Para levar a revista aos leitores, é primeiro necessário assegurar que os parceiros empresariais estão “a bordo” para obtermos financiamento para as restantes atividades.

O estabelecimento de parcerias será conseguido através de ações de relações públicas. Antes de lançar a revista, os potenciais parceiros serão abordados com pequenas apresentações da revista e com estimativas de custos, de audiências e outras informações importantes para a decisão de “investir” tempo e dinheiro na compra de espaço, ou em parcerias.

Após o lançamento da revista, toda uma “máquina” de relações públicas será posta em prática através do lançamento de *press-releases* e exploração de entrevistas e segmentos informativos em jornais, revistas e rádios. Haverá também uma aposta em participar pontualmente em feiras de negócio onde estejam potências parceiros.

Em relação à comunicação direcionada para os leitores, esta será feita utilizando os recursos disponibilizados pelas redes sociais e através de *word-of-mouth*. O *word-of-mouth* será processado de duas formas: através de parcerias com *bloggers* e com os parceiros empresariais. Alguns *bloggers* serão chamados a participar em conteúdos da revista e anunciarão aos seus leitores a sua participação. Outros, colocarão *banners* nas suas páginas de modo a informar os seus leitores das suas parcerias com a revista a troco de convites para eventos e conteúdos. Alguns destes, os que conduzirem a melhores respostas por parte dos leitores, serão convidados a experimentar produtos e serviços disponibilizados pelos parceiros empresariais. Como, nos dias que correm, a grande maioria das empresas dispõe de páginas do *Facebook*, será também do interesse destes informarem os seus seguidores de atividades em que estiverem envolvidos com a revista.

#### 4.4.3) Alavancagem Através de Associações Secundárias

Um outro aspecto importante a considerar na criação de Capital de Marca, é a questão das Associações Secundárias. A marca pode ser ligada a vários tipos de entidades cujo posicionamento e valores sejam consistentes com a revista a lançar, que permitam a criação que novas ideias, o reforço das associações da marca ou ainda que estimulem respostas positivas que poderiam não ser geradas de outro modo.

Como já foi referido, em termos de comunicação perspectiva-se explorar potenciais ligações com parceiros empresariais através de parcerias, patrocínios e publicidade. Esta associação deverá ser explorada criteriosamente, i.e., os parceiros empresariais devem ser cuidadosamente selecionados de modo a evocar associações comuns relativamente a atitudes, atributos e credibilidade do parceiro. Assim, a marca deve ser alavancada em marcas que comunguem de valores comuns. Potenciais parceiros são empresas que cujos produtos possam ser utilizados nos vários tipo de conteúdos disponibilizados ao público. Por exemplo empresas de cosméticos e moda para editoriais de moda e beleza, da indústria alimentar (para segmentos de culinária). Deste modo, a credibilidade dos produtos irá ser potencialmente transferida para os conteúdos (“se o *Ikea* patrocina o segmento de decoração, é porque a revista tem conteúdos interessantes, diferentes e fiáveis”).

Muitas empresas procuram também tirar partido de associações ligadas ao país de origem ou a outras áreas geográficas. Neste projeto específico, a escolha destas associações é algo ambíguo: por um lado trata-se uma revista online com nome estrangeiro e por outro, um endereço de site terminado em “.pt”. Assim

sendo, não será prioritário o desenvolvimento de associações ligadas ao país de origem ou a uma área geográfica em particular.

Um vez que a revista será disponibilizada exclusivamente *online*, as associações ligadas a este canal de distribuição deverão ser aproveitada ao máximo. Por exemplo, com a massificação do acesso à Internet via *smartphone*, a possibilidade de desenvolver aplicações para *iPhone*, *Androide* e *Windows Mobile*, deve ser seriamente considerada, visto facilitar o acesso dos leitores, ao conteúdo. Além de conseguir associar-se ao prestígio característico dos *smartphones*, irá também alinhar-se com associações ligadas a superioridade tecnológica.

Os restantes tipos de associações secundárias (co-marca, licenciamento, endosso de celebridades, patrocínio de eventos, outras fontes mediadoras) não se encontram contemplados por várias razões:

- Co-marca: de momento não se encontra contemplada nenhuma parceria no sentido de juntar "*Insider.pt*" a outra marca, de modo a formar um produto conjunto ou desenvolver ações de comunicação conjuntas.
- Licenciamento: é algo que não está contemplado nos primeiros tempos, devido à estratégia de financiamento da empresa. O licenciamento pode, em determinados casos, criar produtos que concorram com os produtos dos parceiros, publicitários e patrocinadores, interferindo com a relações com os mesmos.
- Endosso de Celebridades: é uma estratégia potencialmente mais dispendiosa. Por outro lado, a dificuldade em encontrar uma celebridade que se enquadre no espírito do produto é considerável

visto o produto ser novo. Um outro aspecto sobre esta estratégia é o facto de parte dos consumidores acreditarem no facto de as celebridades se associarem a produtos por dinheiro e não por acreditarem verdadeiramente neles. De igual modo, é arriscado colocar o futuro de um produto nas mãos de uma celebridade, pois estas podem envolver-se em problemas que podem ter impacto negativo no produto.

- Patrocínio de eventos: é uma estratégia igualmente dispendiosa e não contemplada para os primeiros momentos de atividade.

## **Capítulo 5 – Considerações Finais, Contributos e Limitações**

### **5.1) Considerações Finais**

Criar uma marca não é uma tarefa simples. Há muito a considerar além dos aspectos comumente associados à criação da marca. O desafio que este projeto colocava prendia-se com a aplicação de um conjunto de conhecimentos teóricos e consequente aplicação a um caso específico: a criação de uma marca. Mais do que criar o nome ou uma iconografia apelativa, há que o fazer de modo a que a marca tenha a localização adequada na mente dos clientes. O senso comum dá-nos apenas as coisas que conseguimos ver e ouvir – os logos, slogans, nome – mas o verdadeiro desafio da marca reside em fazer com que as pessoas conheçam a marca e a experimentem. Afinal, o que é a marca sem os consumidores?

A implementação de uma marca não depende só do modelo. Algo que este não consegue explicar é a criação de uma ideia forte que leve, por sua vez, à criação da marca.

A criatividade, o empenho, a flexibilidade na ação e alguma destreza intelectual são vectores de força, provavelmente não mensuráveis, mas basilares também na construção de uma marca.

### **5.2) Contributos e Limitações**

A marca não existe no vazio e como tal a criação da marca para este projeto foi necessária a realização de pesquisas que não chegaram a integrar diretamente este projeto, mas ficaram subentendidas no seu desenvolvimento.

Para criar a marca, foi necessário em primeiro pensar no produto em todas as suas dimensões, no potencial de negócio deste e em como a implementação

deste será processada. Para tal foram consultadas várias edições de revistas nacionais e sobretudo estrangeiras, os seus respectivos sites, media kits e lidos artigos sobre o futuro das publicações escritas. Tudo isto contribuiu para tornar o projeto o mais aproximado possível da realidade e incrementar as possibilidades de vir a ser realmente implementado após a sua conclusão.

É necessário salientar igualmente os contributos dos vários artigos analisados que orientaram cientificamente o desenvolvimento do conteúdo deste trabalho. Muitos autores falam sobre marcas, sua criação e desenvolvimento, mas sendo Keller o autor mais prolífico das temáticas de *Branding*, e o autor que redigiu o manual que orientou a disciplina de *Comportamento de Mercados e Gestão de Marcas*, este revelou-se como a escolha natural para basear todo o desenvolvimento do projeto.

Keller define como premissa básica da construção do modelo de CMMC o facto de o poder da marca residir na mente dos clientes. Este é provavelmente o principal desafio que se irá impor aquando da implantação da marca. Se os clientes não tiverem as experiências certas com o produto que esta marca representa e a campanha de marketing que o acompanha, os pensamentos, sentimentos, imagens e opiniões certo não ficarão ligados à marca (Keller et al., 2008).

Como qualquer modelo, este não deixa de ter as suas limitações. Embora indique um caminho geral a ser personalizado para qualquer tipo de marca que se pretenda desenvolver, será que não deveriam ser estudados os efeitos do recurso aos meios que hoje temos disponibilizados de forma generalizada, como redes sociais, e que em muito encurtam o caminho para o sucesso da marca? Estes recursos levam ao questionamento da possibilidade de existência de

atalhos na criação de uma marca forte, potenciados pelas mais variadas inovações tecnológicas.

Um outro aspecto abordado pelo modelo, o sentido de comunidade atingido no nível da ressonância, obriga à reflexão sobre a existência de um novo nível paralelo que contemple a força dos movimentos culturais. Será isto pertinente visto que atualmente, a existência de um movimento cultural de suporte à marca, pode catapultá-la de um patamar inicial para um de sucesso. Exemplos como *facebook.com* suscitam este tipo de questões. Devemos considerar que este seguiu os passos todos do modelo (mas a uma velocidade superior), ou que pela influencia de um movimento social, o modelo foi, de certa forma transcendido?

### **5.3) Trabalho Futuro**

Após a conclusão e consequente defesa deste trabalho, o objectivo mudará. Será necessário o desenvolvimento de outros elementos da marca por criar e o subsequente teste, bem como o teste dos que foram desenvolvidos neste projeto. Mais do que cumprir as regras, os elementos da marca devem ser expostos aos clientes alvo para os quais foram desenvolvidos, de modo a avaliar a reação que estes têm perante os estes. Em teoria, os elementos seleccionados podem até ter potencial. No entanto este axioma não é fundamental ao sucesso, sendo a experimentação crucial.

Será necessário o desenvolvimento da plataforma em que a revista será operacionalizada, atendendo a toda a informação já processada sobre a orientação a dar à marca.

É também necessária a operacionalização e formalização da empresa como entidade colectiva, com tudo o que isso compreende do ponto de vista legal.

Em termos de atividade de marketing, será necessário o desenvolvimento dum plano de marketing que acompanhe o plano de negócios. As atividades descritas na secção que aborda o *marketing mix* terão de ser operacionalizadas sobretudo no que concerne ao desenvolvimento de relações com parceiros empresariais, visto que o projeto depende dessas.

Esta ideia de negócio é uma mostra de empreendedorismo. Apresenta um negócio inovador e sustentável, com potencial para ter grandes margens. Está pensado também para ter algum impacto a nível do modo com a mulher portuguesa percebe a realidade e como a própria realidade interpreta o papel da mulher na sociedade. A crise traz a possibilidade de quebrar a ligação aos velhos cânones e dogmas que condicionam a mudança social.

É impensável que as revistas femininas portuguesas não tenham acompanhado a evolução social como as suas homólogas americanas e britânicas o fizeram ao longo destes anos. Um caso particularmente flagrante é o da revista Harper's Bazaar US. Quando Ingrid Betancourt foi libertada após seis anos de cativeiro nas mãos das FARC, uma das primeiras entrevistas que concedeu como mulher livre, foi à Harper's Bazaar US. Esta é uma publicação híbrida em termos de conteúdos, em que uma parte é dedicada às matérias como moda e sociedade e a outra à atualidade nos seus vários níveis ditos de "sérios" (política, economia, etc).

A publicação *online* que pretendemos ver edificada e funcional, prevê o acompanhamento da realidade, tal como esta se apresenta e se relaciona com os seus leitores, e no modo como estes se inserem nela.

## Referências Bibliográficas

Hoeffler, S. e Keller, K. (2005). *The Marketing Advantages of Strong Brands*, *Brand Management*, Vol 10, No 6, 421-445.

Hooley, G., Piercy, N. e Nicoulaud, B. (2008). *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. (4a Edição). Essex: Prentice Hall Europe.

Keller, K., Apérgia, T. e Georgson, M. (2008). *Strategic Brand Management: A European Perspective*. (1a Edição) Essex: Pearson Education Limited.

Keller, K. (1993). Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, 1-22.

Keller, K. (2001). *Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint For Creating Strong Brands*, Marketing Science Institute, Report no. 01-107

Keller, K. (2005). Branding Shortcuts, *Marketing Management*, Vol. n/a, 18-23.

Keller, K. (2009). Building Strong Brands in a Modern Marketing Communications Environment, *Journal of Marketing Communications*, Vol 15, No. 2-3, 139-155

Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, 8a Edição, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.

Kotler, P. e Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing*, 12ª Edição, São Paulo: Pearson Education do Brasil