



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

PROJETO

PLANO ESTRATÉGICO PARA A MARCA MAR PORTUGAL:
LINHAS ORIENTADORAS

ANA TERESA FERREIRA MARQUES

OUTUBRO 2015



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

PROJETO

PLANO ESTRATÉGICO PARA A MARCA MAR PORTUGAL:
LINHAS ORIENTADORAS

ANA TERESA FERREIRA MARQUES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA MARGARIDA DE MELO
COELHO DUARTE

OUTUBRO 2015

RESUMO

Mar Portugal é uma marca registada desde fevereiro de 2013, pela Direção-Geral de Política do Mar. A marca surgiu num dos domínios de ação da Estratégia Nacional para o Mar 2013-2020 e tem como objetivo contribuir para a afirmação de Portugal enquanto país marítimo por excelência. Apesar do potencial económico que esta marca pode representar, nunca foi desenvolvido qualquer plano estratégico para a marca que permita a sua alavancagem.

O presente trabalho tem como objetivo desenvolver um plano estratégico para a marca *Mar Portugal*, que potencie o aumento da notoriedade da marca e o desenvolvimento da imagem desejada para Portugal, em relação ao mar. Tendo em conta a complexidade da marca e a limitação de tempo, os pontos sobre “elementos da marca”, “programas de marketing de apoio à marca” e “associações secundárias da marca” (instrumentos de criação do capital da marca centrado no cliente) apresentam apenas linhas orientadoras de ação.

A estratégia de investigação utilizada para o desenvolvimento deste trabalho foi *Action Research* e o processo de elaboração do plano estratégico para a marca *Mar Portugal* teve duas fases. A primeira fase foi a de recolha e análise de dados secundários e primários. A segunda fase concretizou-se no desenvolvimento do plano com base na informação obtida.

A análise desenvolvida reforça o apelo para a necessidade de aprofundar e desenvolver o plano estratégico para a marca *Mar Portugal*, bem como definir a calendarização, a orçamentação e as métricas de avaliação.

Palavras-chave: Mar Portugal, marca, plano estratégico de marca, posicionamento da marca, identidade da marca, capital da marca centrado no cliente.

ABSTRACT

Since February 2013, Mar Portugal is a registered brand by Direção-Geral de Política do Mar. This brand is a result of National Ocean Strategy 2013-2020's action and aims to contribute to the affirmation of Portugal as a maritime country by excellence. Despite the economic potential that this brand may represent, it has never been developed any branding plan.

This study aims to develop a branding plan for the *Mar Portugal* brand that contributes to an increase of brand awareness and to the development of the desired image to Portugal, in what concerns sea. Given the complexity of this brand and the time constraints, the sections "brand elements", "marketing programs to support the brand" and "secondary brand associations" (the instruments to create customer-based brand equity) only report some guidelines for implementation.

The research strategy for this study was *Action Research*. The process of developing the branding plan involved two stages: the first was the collection and analysis of secondary data as well as primary data; and the second was the development of a branding plan based on the information obtained.

The outcomes of this study reinforce the need to deepen and further develop the branding plan. The schedule, the budgeting and the evaluation metrics are some topics of concern.

Key Words: Mar Portugal, brand, branding plan, brand positioning, brand identity, customer-based brand equity.

AGRADECIMENTOS

Agradeço com carinho e amizade,

a Deus Pai, pelo dom da vida e do conhecimento e por todas as graças que me tem concedido ao longo do meu percurso de crescimento pessoal,

aos meus pais e avós, pelo amor e pela educação que me deram e pela oportunidade de concretização desta etapa na minha vida académica,

à professora Margarida Duarte que orientou o meu trabalho. Agradeço-lhe as opiniões críticas e construtivas e a sua atenção no esclarecimento de dúvidas e problemas que foram surgindo ao longo do desenvolvimento deste trabalho,

à Conceição e à Paula, pela sua total disponibilidade e precioso contributo para a realização deste trabalho,

ao Luís, pela sua amizade e pelo apoio que dele tenho recebido,

aos meus colegas e amigos de curso, Mariana, Fahima, Jorge, Pedro, Madalena, Inês, João, Manuel e Fábio, pelos bons momentos que passámos no ISEG, pelas horas de estudo e partilha de conhecimento e pela amizade que ficou. (Que continue!)

e também a todos os meus amigos e amigas que me têm sempre acompanhado.

“Portugal quer voltar a assumir-se como um país marítimo por excelência, que vive com o mar, que traz o mar à europa e que volta a europa para o mar.”

Estratégia Nacional para o Mar 2013-2020

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
AGRADECIMENTOS.....	iii
ÍNDICE.....	v
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento do Tema.....	1
1.2. Estrutura	2
1.3. Objetivos.....	3
CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA.....	3
2.1. Concetualização de Aspetos Gerais das Marcas.....	3
2.1.1. Marca	3
2.1.2. Marca Institucional/ <i>Corporate Brand</i>	4
2.1.3. <i>Branding</i>	4
2.1.4. <i>Place Branding</i>	5
2.1.4.1. Marca País – Marca Portugal	5
2.1.5. Capital da Marca	6
2.1.6. Capital da Marca Centrado no Cliente	7
2.2. Posicionamento da Marca.....	8
2.3. Identidade da Marca	9
2.4. Instrumentos de Criação do Capital da Marca	10
2.4.1. Elementos da Marca	10
2.4.2. Programas de Marketing de Apoio à Marca	11
2.4.2.1. Produto	11
2.4.2.2. Preço	12
2.4.2.3. Distribuição.....	12
2.4.2.4. Comunicação	13
2.4.2.5. Pessoas	13
2.4.2.6. Processos	13
2.4.2.7. Evidência Física.....	13
2.4.3. Associações Secundárias da Marca	14
2.4.3.1. País-de-Origem	15
2.5. Efeitos no Conhecimento do Consumidor	15
2.5.1. Notoriedade da Marca.....	15
2.5.2. Imagem da Marca	16

2.6. Modelo Adotado.....	16
CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....	17
3.1. Recolha e Análise de Dados Secundários	17
3.1.1. Conversas VOXMAR.....	17
3.1.2. <i>Website</i> do Turismo de Portugal.....	18
3.1.3. “Hypercluster da Economia do Mar” – Fórum Empresarial da Economia do Mar	18
3.1.4. Estratégia Nacional para o Mar 2013-2020.....	19
3.2. Recolha e Análise de Dados Primários.....	19
3.2.1. Entrevista Individual	19
3.2.2. Entrevista de Grupo	19
CAPÍTULO IV – PLANO ESTRATÉGICO DA MARCA.....	19
4.1. Posicionamento da Marca Mar Portugal.....	19
4.1.1. Mapa Mental.....	19
4.1.2. Público-Alvo da Marca (<i>Stakeholders</i>).....	21
4.1.3. Concorrência	22
4.1.4. Pontos de Paridade e Pontos de Diferenciação	22
4.1.5. Posicionamento Pretendido	23
4.2. Identidade da Marca Mar Portugal.....	23
4.2.1. História da Marca.....	23
4.2.2. Benefícios	24
4.2.3. Visão	24
4.2.4. Missão	24
4.2.5. Valores Pretendidos.....	25
4.2.6. Personalidade Pretendida	26
4.3. Elementos da marca Mar Portugal – Orientações.....	26
4.3.1. Nome	27
4.3.2. <i>Slogan</i>	27
4.3.3. Logótipo	28
4.3.4. <i>Website</i>	28
4.4. Programas de Marketing de Apoio à Marca Mar Portugal – Orientações	30
4.4.1. Serviço	30
4.4.2. Preço.....	31
4.4.3. Distribuição	31
4.4.4. Comunicação.....	31
4.4.5. Pessoas	33
4.4.6. Processos.....	33

4.4.7. Evidência Física	34
4.5. Associações Secundárias da Marca Mar Portugal – Orientações	34
4.5.1. País-de-Origem.....	35
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	36
ANEXOS	38
REFERÊNCIAS.....	45
WEBGRAFIA	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Capital da marca centrado no cliente	8
Figura 2.2. Modelo de identidade da marca	10
Figura 2.3. Associações secundárias	14
Figura 4.1. Mapa mental da marca Mar Portugal	21
Figura 4.2. Associações secundárias da marca Mar Portugal	35
Figura A.1. Estrutura do capítulo de revisão de literatura	38
Figura E.1. Cópia do certificado de registo.....	42
Figura F.1. O “M” utilizado pelo Ministério da Agricultura e do Mar	43

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1. Estrutura do estudo desenvolvido.....	2
Tabela 4.1. Os segmentos-alvo e públicos-alvo da marca Mar Portugal	22
Tabela 4.2. Pontos de paridade e pontos de diferenciação do mar de Portugal.....	22
Tabela 4.3. O setor do mar em Portugal	23
Tabela 4.4. Benefícios da marca por <i>stakeholder</i>	24
Tabela 4.5. Valores da marca	25
Tabela 4.6. Personalidade da marca	26
Tabela 4.7. Sugestões de <i>slogans</i> para a marca Mar Portugal.....	27
Tabela 4.8. Briefing para logótipo da marca Mar Portugal	28
Tabela 4.9. Briefing para <i>website</i> da marca Mar Portugal.....	29
Tabela 4.10. Serviços previstos	30
Tabela 4.11. Objetivos de comunicação	32
Tabela 4.12. Mensagem-chave para cada público-alvo da marca Mar Portugal.....	32
Tabela B.1. Modelo adotado	39
Tabela C.1. Entrevista individual com a DGPM	40
Tabela D.1. Guião da entrevista de grupo com a DGPM.....	41

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do Tema

De acordo com os dados divulgados pela CIA World Factbook (2015), Portugal possui uma área emersa de cerca de 92.000 quilómetros quadrados, ocupando assim a 111ª posição relativamente à ordenação dos países em termos de dimensão terrestre. No entanto, considerando os seus espaços marítimos, Portugal assume-se como um dos maiores países marítimos do mundo. De acordo com Pacheco (2013), o espaço marítimo português ultrapassa os 3.800.000 quilómetros quadrados. Destes, cerca de 1.660.000 km² correspondem à Zona Económica Exclusiva (ZEE) (a terceira maior da Europa) e 2.108.000 km² correspondem à extensão da plataforma continental para lá das 200 milhas definidas pela ZEE. Além da extensa dimensão marítima, Portugal goza ainda de um excelente posicionamento geoestratégico – Portugal no centro do Atlântico Norte, como ponte de ligação entre a Europa e a América e África.

Com um mar tão extenso e tão cheio de oportunidades de exploração, seria de esperar um contributo de peso da economia do mar para o PIB do país. No entanto, Portugal não possui, no setor do mar, um cenário económico que corresponda à sua vocação. O Anexo A da Estratégia Nacional para o Mar 2013-2020 dá-nos conta de um contributo da economia do mar de apenas 2,5% para o PIB português, no ano de 2010. Se olharmos, por exemplo, para o setor das pescas, percebemos que a capacidade produtiva portuguesa é deficiente, sendo necessária a importação de pescado para consumo interno. Entre 2008 e 2011, a balança comercial do setor das pescas registou um saldo positivo apenas nas conservas de peixe, sendo que o peixe congelado, o peixe fresco, o bacalhau congelado e o bacalhau fresco apresentaram um saldo negativo no mesmo período (GPP, com base no INE 2011).

Como isto não faz sentido num país em que 97% do território é mar, a Cláusula Décima do Contrato para o Crescimento Sustentável afirma que “é preciso encarar o mar como uma prioridade estratégica, assumindo-o como fator de centralidade e desenvolvimento económico e de afirmação de Portugal no mundo” (p. 5). O Relatório para o Crescimento Sustentável, publicado em dezembro de 2012, defende “a criação de uma marca distintiva ancorada na aproximação dos portugueses ao mar”, como uma das cinco orientações estratégicas propostas no âmbito do *mar*, com o objetivo de “criar uma imagem renovada do mar e das suas potencialidades, dando visibilidade ao mar numa perspetiva inovadora” (p. 164).

Em fevereiro de 2013 foi formalizado o registo da marca Mar Portugal pela Direcção-Geral de Política do Mar (DGPM). Esta marca tem vindo a acompanhar a DGPM em todas as suas ações internacionais, nomeadamente em feiras internacionais, tendo como objetivo comunicar Portugal como um país marítimo por excelência. No entanto, após o registo, não foi traçado qualquer plano estratégico para a marca.

De acordo com a Engenheira Conceição Santos, Diretora de Serviços de Estratégia da Direcção-Geral de Política do Mar, o contributo da marca Mar Portugal pode ser muito positivo para a dinamização económica do país, seja pela criação de associações favoráveis que contribuam para uma imagem marítima de Portugal de excelência, seja pela promoção dos produtos e serviços nacionais provenientes do mar, seja pela atração de investimento direto. É, por isso, urgente a conceção de um plano estratégico que contribua para o desenvolvimento da marca.

Com este estudo, pretende-se dar um contributo para a elaboração do plano estratégico de desenvolvimento da marca Mar Portugal, que tem potencial para contribuir para o sucesso da Estratégia Nacional para o Mar 2013-2020. Esta investigação pretende ser útil à Direcção-Geral de Política do Mar, que gere e detém os direitos da marca Mar Portugal.

1.2. Estrutura

A Tabela 1.1. apresenta a estrutura do estudo desenvolvido.

Tabela 1.1. Estrutura do Estudo

CAPÍTULO I INTRODUÇÃO	O primeiro capítulo faz o enquadramento do tema, apresenta a estrutura do estudo desenvolvido, bem como os objetivos do plano estratégico para a marca Mar Portugal.
CAPÍTULO II REVISÃO DA LITERATURA	O segundo capítulo apresenta o contributo de importantes autores sobre a temática em estudo, bem como o modelo adotado para o desenvolvimento do plano estratégico para a marca.
CAPÍTULO III METODOLOGIA	O terceiro capítulo expõe a metodologia utilizada para a elaboração do plano estratégico.
CAPÍTULO IV PLANO ESTRATÉGICO PARA A MARCA	O quarto capítulo apresenta o plano estratégico para a marca Mar Portugal, assente em cinco pontos: (1) posicionamento da marca; (2) identidade da marca; (3) elementos da marca; (4) programas de marketing de apoio à marca; e (5) associações secundárias da marca.
CAPÍTULO V CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	No último capítulo são apresentadas as conclusões e as limitações do estudo, bem como algumas sugestões de trabalho futuro.

1.3. Objetivos

Pretende-se elaborar um plano estratégico para a marca Mar Portugal, que contribua (1) para o aumento da notoriedade da marca e (2) para o desenvolvimento da imagem desejada para Portugal relativamente ao mar, através de associações fortes, favoráveis e únicas.

CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, são expostos conceitos importantes para o desenvolvimento e implementação de marcas no mercado. Os conceitos foram agrupados em cinco pontos: (1) concetualização de aspetos gerais das marcas, (2) posicionamento da marca, (3) identidade da marca, (4) instrumentos de criação de capital da marca centrado no cliente e (5) os efeitos destes instrumentos no conhecimento do consumidor em relação à marca. O modelo conceptual adotado teve por base diversos estudos abordados nesta revisão de literatura e será a estrutura do plano estratégico da marca Mar Portugal. No Anexo A é apresentada a Figura A.1. para melhor leitura e compreensão da estrutura do presente capítulo.

2.1. Concetualização de Aspetos Gerais das Marcas

2.1.1. Marca

A palavra inglesa “*brand*” tem como origem o termo alemão “*brandr*”, que significa a marca que é deixada por um ferro quente ao queimar algo (Jevons, 2005). Na literatura, apesar de algumas diferenças entre os autores, a definição de “marca” é relativamente consensual.

Segundo Aaker (1991), marca é um nome e/ou símbolo distinto que tem a função de identificar bens e serviços de um vendedor (ou grupo de vendedores) e diferenciá-los dos bens e serviços dos seus concorrentes. A American Marketing Association (2015) define marca como o nome, termo, *design*, símbolo, ou uma combinação destes elementos, com o objetivo de identificar um bem ou serviço de um vendedor ou grupo de vendedores, diferenciando-os dos da concorrência. De facto, a marca identifica as ofertas de uma empresa (Keller e Lehmann, 2006) e serve de ponto de partida para a diferenciação de produtos ou serviços presentes no mercado (Wood, 2000).

As marcas ajudam a organizar o conhecimento que o consumidor tem sobre produtos ou serviços (Keller, 2013), podem simplificar a escolha, prometem um nível de qualidade

particular e ajudam a reduzir riscos e a gerar confiança (Keller e Lehmann, 2006). Para as organizações, a marca pode ser uma fonte geradora de valor, expressa em resultados financeiros (Aaker, 1991).

2.1.2. Marca Institucional/ *Corporate Brand*

Na literatura de *branding*, a definição para o conceito de marca institucional não é muito consensual. De acordo com Knox e Bickerton (2003, p. 1013), uma marca institucional é a “expressão visual, verbal e comportamental do modelo de negócios de uma organização”. Balmer e Gray (2003) distinguem marcas corporativas de marcas de produtos e dizem que estas diferem no seu âmbito disciplinar, de gestão e de orientação (as marcas corporativas estão orientadas para os vários *stakeholders*, enquanto as marcas de produtos estão orientadas para o cliente). Argenti e Druckenmiller (2004) consideram que uma organização torna-se uma marca institucional quando comercializa a própria organização como uma marca.

2.1.3. *Branding*

“*Branding is all about creating differences*” (Keller 2013, p. 57).

A tradução para português deste conceito não é imediata. De acordo com o dicionário de inglês Oxford (2005), *branding* é o processo de atribuição de uma marca a um produto ou serviço. Para Keller (2013) *branding* é o processo de dotar produtos e serviços com o poder da marca.

Keller (2013) defende uma boa gestão estratégica da marca, capaz de criar, desenvolver, medir e gerir o capital de marca. Assim, propõe a gestão estratégica da marca em quatro etapas: (1) identificação e seleção do posicionamento e dos valores da marca; (2) planeamento e implementação das atividades e programas de marketing; (3) avaliação e interpretação do desempenho da marca; e (4) crescimento sustentável do capital da marca.

O desenvolvimento de uma marca não resulta apenas da construção dos gestores de marketing. Se por um lado os gestores de marketing projetam a marca, por outro lado os clientes percebem a marca à sua maneira. Estas duas visões nem sempre coincidem, podendo haver um desfasamento entre aquilo que a marca pretende ser e aquilo que de facto é para os consumidores. Adotando esta perspetiva, Kavartzis e Ashworth (2005) afirmam que *branding* é um processo de duas vias. A primeira via é o lado da empresa, que

projeta e implementa as atividades que desenvolvam a marca, a segunda via é a forma como o consumidor atribui significado à marca.

2.1.4. *Place Branding*

Place branding é a aplicação de estratégias de *branding* para o desenvolvimento económico, político e cultural de cidades, regiões e países (Ashworth e Kavaratzis, 2009; Elliot, Papadopoulos e Kim, 2010; Ryan e Silvano, 2010). Papadopoulos (2004, p. 36) define o conceito de *place branding* como “os esforços realizados pelo governo de um país, região ou cidade, ou por grupos industriais, com a intenção de alcançar um ou mais dos quatro objetivos principais: melhorar as exportações do lugar; proteger os negócios domésticos da concorrência externa; atrair e reter fatores de desenvolvimento; e posicionar o lugar de forma a alcançar vantagens ao nível nacional e internacional, em termos económicos, políticos e sociais”. Hankinson (2004) considera que as técnicas aplicadas ao *place branding* têm o potencial de gerar um conjunto de expectativas ou imagens de um lugar antes do consumo.

O conceito de *place branding* tem sido muito discutido em termos turísticos (Gnoth, 2002), na promoção das exportações, em projetos de atração de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) (Kotler e Gertner, 2002) e na promoção de “produto-lugar” (em *co-branding*). Por *co-branding* de produto-lugar entenda-se a associação de produtos físicos a um lugar, lugar esse que associa perceções positivas em relação ao produto, melhorando a sua imagem. Como exemplo pode referir-se os “relógios suíços” (Kavaratzis e Ashworth, 2005).

Crespo, Proença e Fontoura (2007) defendem que a estratégia de *branding* para um país pode contribuir para o seu crescimento económico através da promoção de exportações, da atração de investimento e da captação de turistas, tanto para países em desenvolvimento, como para países desenvolvidos. Segundo Kavaratzis (2012), as estratégias de *place branding* tendem a ser mais eficazes quando são envolvidas as partes interessadas e os cidadãos (Eshuis, Klijn e Braun, 2014).

2.1.4.1. Marca País – Marca Portugal

Nos últimos anos, a consultora *Future Brand* tem vindo a desenvolver estudos para avaliar países enquanto “marcas”. O *Country Brand Index* é elaborado anualmente pela consultora e já estudou cerca de 118 países do mundo. O estudo feito em 2014-2015 teve como objetivo mostrar que nem todos os países se qualificam como “marcas” e que quando o são

apresentam vantagens competitivas. Para isso, a consultora desenvolveu um modelo e testou-o recolhendo dados quantitativos e qualitativos numa amostra de cerca de 2.530 indivíduos de 17 países diferentes. De acordo com este estudo, um país é considerado uma “marca” quando apresenta perceções acima da média em todas as dimensões de *Status* (sistema de valores, qualidade de vida e potencial de negócios) e *Experiência* (perfil histórico e cultural, turismo e *made in*). No relatório anual *Country Brand Index 2014-2015*, elaborado pela consultora, Portugal encontra-se classificado em 27ª posição entre os 75 países considerados. Segundo o estudo, Portugal não é considerado um “*country brand*” mas uma “*country experience*”, uma vez que as dimensões em que apresenta perceções acima da média são as de *Experiência* (perfil histórico e cultural, turismo e *made in*). De facto, Papodopolous (2004) afirma que Portugal é um dos países com mais urgência em ter um plano sério de *branding* e segundo Oliveira (2015) a promoção de Portugal não tem sido feita de forma coerente entre as diversas entidades participantes.

Quanto à imagem de Portugal, embora se verifique uma evolução positiva, esta não é ainda muito forte e existe um fosso considerável entre as perceções e a realidade (Almeida, 2008). Segundo Almeida (2008), os pontos fortes de Portugal são: a tradição, a identidade, o clima, a hospitalidade, o turismo, a segurança e marcas nacionais de qualidade. Como produtos mais associados ao país refere: o vinho, a cortiça, os têxteis, o fado, o bacalhau e o peixe. Relativamente aos pontos fracos o autor enumera: a fraca gestão e planeamento, a fraca indústria, a educação, a governação, a qualidade da mão-de-obra, a fraca inovação, a burocracia e a economia. De acordo com Kotler, Asplund e Heider (1999), o vinho do Porto, o galo de Barcelos, os navegadores portugueses e as descobertas marítimas são associações feitas a Portugal.

2.1.5. Capital da Marca

O capital da marca é um importante conceito que surgiu no mundo do marketing nos anos 80 e sobre o qual tem sido difícil reunir um consenso quanto à sua definição. Por isso, na literatura, o conceito é abordado pelos autores em diferentes perspetivas (Keller, 2013).

Farquhar (1989) define este conceito como o valor que é acrescentado pela marca ao produto. Para Aaker (1991), o capital da marca não é apenas o valor que a marca acrescenta ao produto ou serviço, mas traduz-se no conjunto de ativos e passivos conexos a uma marca e que acrescentam ou subtraem valor a produtos e serviços.

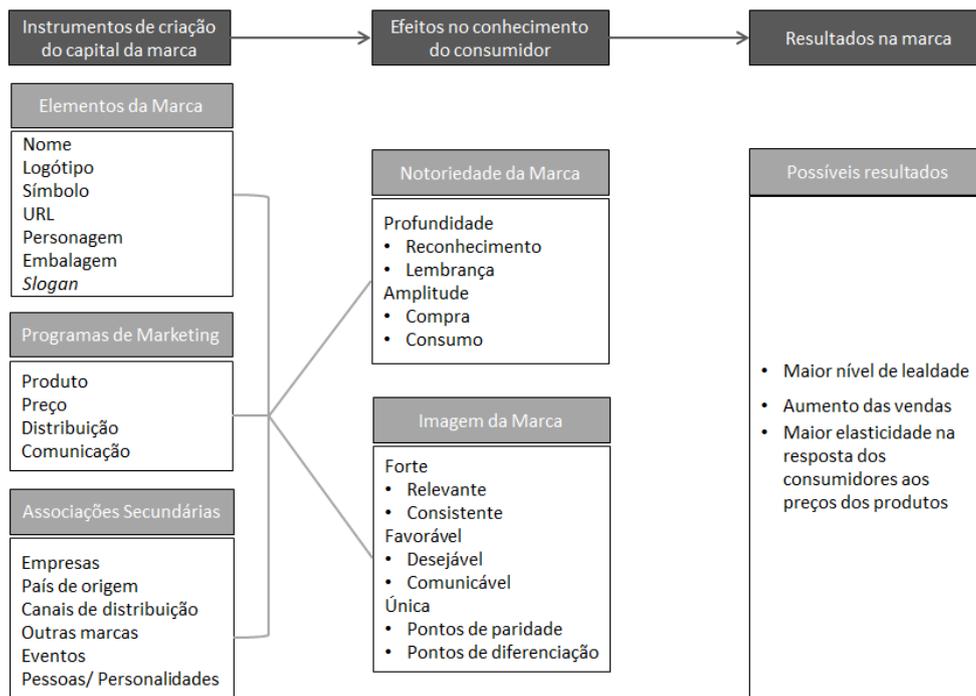
Apesar das diferentes abordagens, muitos autores concordam que o capital da marca consiste nos efeitos de marketing atribuídos unicamente à marca. Isto explica como se geram diferentes resultados de marketing quando se considera um produto ou serviço de marca ou esse mesmo produto ou serviço sem a marca. No fundo, o capital da marca traduz-se no que a marca acrescenta ao produto (Keller, 2013).

2.1.6. Capital da Marca Centrado no Cliente

Keller (1993) define o capital da marca centrado no cliente como o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem nas respostas do cliente ao marketing dessa marca, sendo o conhecimento que o cliente tem da marca o ponto-chave para a criação de capital da marca centrado no cliente. No modelo proposto por Keller (2013) o conhecimento da marca é função de (1) *notoriedade* (capacidade de reconhecer e lembrar-se da marca) e (2) *imagem* (percepções e associações da marca que o cliente mantém em memória – atributos, benefícios, atitudes).

Segundo Keller (2013), o capital da marca centrado no cliente pode ser construído através do recurso a três blocos principais de instrumentos de marketing: (1) a escolha inicial dos elementos da marca, (2) as atividades e programas de marketing de apoio à marca e (3) as associações secundárias que ligam a marca a outras entidades, como empresas, regiões, pessoas, ou eventos. Qualquer um destes três blocos tem potencial para afetar o conhecimento do cliente sobre a marca (notoriedade e imagem da marca) que, por sua vez, tem impacto no desempenho da marca no mercado.

A força do capital de marca centrado no cliente depende da notoriedade da marca e das associações da marca. Por isso, “o capital da marca centrado no cliente ocorre quando o consumidor tem um elevado conhecimento e familiaridade com a marca e quando detém na sua memória associações à marca que sejam fortes, favoráveis e únicas” (Keller 2013, p. 73). A Figura 2.1. apresenta o modelo de capital da marca centrado no cliente proposto por Keller (2013).



Fonte: Keller (2013).

Figura 2.1. Capital da marca centrado no cliente

2.2. Posicionamento da Marca

Para Keller (2013), o posicionamento da marca deve ser o centro de toda a estratégia de marketing. Por isso, o autor considera o posicionamento da marca como a primeira etapa do processo de gestão estratégica da marca. Segundo Kotler e Keller (2012), posicionar a marca passa por conceber a oferta e desenvolver a sua imagem de modo a que ocupe um lugar distinto e valioso na mente dos consumidores.

Keller (2013, p. 79) refere que “um bom posicionamento de marca é aquele que ajuda a orientar a estratégia de marketing, clarificando o que a marca é no seu todo, em que é única e idêntica às marcas concorrentes e a razão para o cliente dever comprar e utilizar essa marca.” Keller (2013) sugere quatro pontos a ter em consideração no processo de definição do posicionamento pretendido para a marca: (1) quem é o público-alvo, (2) quem são os concorrentes, (3) como a marca se difere da concorrência (pontos de diferenciação), e (4) em que se assemelha aos seus concorrentes (pontos de paridade). Enquanto os pontos de diferenciação se caracterizam por atributos e benefícios que o consumidor associa fortemente à marca e não encontra noutros concorrentes (Barwise e Meehan, 2004), os pontos de paridade não são exclusivos da marca, sendo partilhados por outras marcas concorrentes

(Keller, 2013). Segundo Keller, Sternthal e Tybout (2002) os pontos de paridade ajudam o consumidor a clarificar a que categoria de produtos pertence a marca. Para determinar quais os atributos e benefícios que podem ser escolhidos como pontos de diferenciação, Keller (2013) sugere três aspectos a considerar: (1) na ótica do consumidor, os atributos e benefícios devem ser desejáveis, o que significa que devem ser pessoalmente relevantes e importantes; (2) na ótica da empresa, devem ser implementáveis, ou seja, devem ser realizáveis, sustentáveis e comunicáveis; e (3) na ótica da concorrência, devem ser diferenciadores, isto é, distintos e superiores.

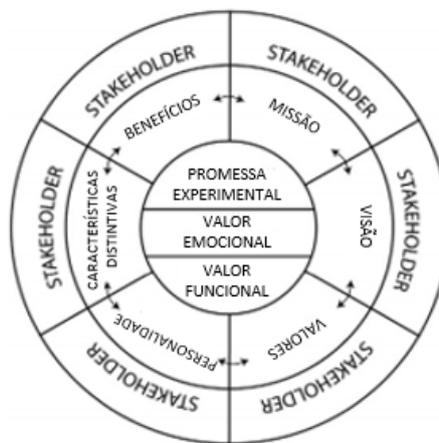
Keller, Sternthal e Tybout (2002) alertam para alguns erros que são frequentemente cometidos pelas empresas ao desenvolver e estabelecer o posicionamento da marca: (1) construir notoriedade antes de estabelecer o posicionamento claro da marca, (2) promover atributos que os consumidores não valorizam, (3) investir muito em pontos de diferenciação que facilmente são copiados, (4) preocupação excessiva com as respostas dos seus concorrentes, desviando-se do seu posicionamento e (5) julgar que as marcas podem ser facilmente reposicionadas.

2.3. Identidade da Marca

Segundo De Chernatony (1999), a identidade da marca é um distintivo e a ideia central da marca. Kavartzis e Ashworth (2005) defendem que é o conjunto único de associações que o gestor de marca aspira criar para a marca. Para Aaker (1996), a identidade da marca orienta a marca, dando-lhe uma direção, um propósito e um significado e, além disso, é essencial para a visão estratégica da marca. Ruzzier e De Chernatony (2013) propuseram um modelo para definir a identidade da marca-lugar “Eslovénia” (Figura 2.2.). Este modelo, baseado no modelo de De Chernatony (1999), refere os quatro elementos de identidade da marca propostos por De Chernatony (1999) – visão, valores, personalidade e características distintivas – e acrescenta outros dois elementos: missão e benefícios. Enquanto a declaração de missão se refere ao propósito de existência da marca (Abratt, 1989; van Riel e Balmer, 1997), a visão é uma declaração aspiracional virada para o futuro (de Chernatony, 2010) especificando a situação futura desejada (Campbell e Tawaday, 1990; Yamauchi, 2001). Os valores que caracterizam a marca devem contribuir para a satisfação do seu propósito (De Chernatony, 2010). A personalidade da marca define-se como o conjunto de características humanas associadas a essa marca (Aaker, 1997). As características distintivas são aquelas que tornam a marca única (Echtner e Ritchie, 1993). Relativamente aos benefícios, Keller (1993) afirma

serem as recompensas que os consumidores esperam vir a alcançar pelo seu relacionamento com a marca.

Florek, Inch e Gnoth (2006) consideram que a principal diferença entre identidade e imagem da marca reside em duas perspectivas distintas: a do emissor e a do recetor. Kapferer (1997) afirma que a identidade da marca é criada pelo emissor (gestores da marca) enquanto a imagem é percebida pelo recetor (cliente). Aaker (1996) e Kapferer (2008) sugerem que, salvo circunstâncias excepcionais, a identidade da marca deve resistir à mudança, o que significa que mesmo perante um ambiente muito dinâmico uma marca forte deve manter a sua identidade constante por longos períodos.



Fonte: Adaptado de Ruzzier e De Chernatony (2013).

Figura 2.2. Modelo de identidade da marca

2.4. Instrumentos de criação do Capital da Marca

2.4.1. Elementos da Marca

Segundo Keller (2013), os elementos da marca auxiliam o consumidor a identificar e a diferenciar a marca e, por isso, assumem um papel crucial no desenvolvimento do capital da marca centrado no cliente. Os elementos da marca escolhidos devem contribuir para reforçar a notoriedade e facilitar a formação de associações fortes, favoráveis e únicas.

Keller (2013) refere como elementos principais da marca: o nome, o logótipo, o *slogan*, a embalagem, o *jingle*, a personagem e o *uniform resource locators (URL)*. O nome da marca deve captar o tema central e as associações-chave do produto ou serviço e deve ajudar a despertar emoções e sentimentos (Keller, 2013). O nome é o elemento melhor percebido pelos consumidores (De Chernatony, 2010) e a base para a notoriedade da marca (Keller,

Heckler e Houston, 1998). O logótipo é um elemento visual muito importante para a criação de notoriedade na fase inicial de construção da marca, assim como, ao longo do tempo, ajuda a desenvolver as associações pretendidas (Keller, 2013). Quanto ao *slogan*, é uma frase curta que comunica informação descritiva ou persuasiva sobre a marca. Geralmente, o *slogan* ajuda a estabelecer o posicionamento da marca e a estabelecer os pontos de diferenciação desejados, sendo o elemento da marca mais fácil de alterar ao longo do tempo. A embalagem identifica o produto, ajuda a comunicá-lo, dá informação aos consumidores e suscita também associações. Os *jingles* são mensagens musicais sobre a marca e ajudam também a aumentar a sua notoriedade. A personagem pode assumir a forma humana, animal ou de desenho animado e dão vida à marca. Por fim, os *URL's* são localizações de páginas na *web*. Os domínios devem ser fáceis de recordar e devem estar fortemente ligados à marca (Keller, 2013). Para avaliar os elementos da marca, Keller (2013) refere alguns critérios gerais: serem memoráveis, significativos, apelativos, adaptáveis, passíveis de proteção e transferíveis.

2.4.2. Programas de Marketing de Apoio à Marca

Keller (2013, p. 179) considera que “todas as estratégias de distribuição, de comunicação, de preço, de produto ou de outras atividades de marketing podem aumentar ou diminuir o capital de marca.” Neste ponto são abordados os sete elementos do marketing mix: produto, preço, distribuição, comunicação, pessoas, processos e evidência física. Enquanto os quatro primeiros se caracterizam pelos 4 P's tradicionais do marketing mix, os três últimos são específicos do marketing de serviços (Kushwaha e Agrawal, 2015).

2.4.2.1. Produto

“No coração de uma grande marca está invariavelmente um grande produto” (Keller 2013, p. 187). O produto é o centro do capital de marca e contribui fortemente para a imagem e notoriedade da marca (Keller, 2013). Keller (2013, p. 190) considera que “os gestores de marketing devem conceber, produzir, colocar no mercado, vender e entregar os produtos e serviços ao cliente de tal forma que seja possível criar uma imagem forte, favorável e única. A qualidade dos produtos e serviços, bem como o valor percebido pelos consumidores, são associações da marca particularmente importantes e que ajudam o consumidor na tomada de decisão”. Para tal, os gestores de marketing devem conhecer os seus clientes e saber como lhes entregar valor superior antes, durante e depois da compra (Keller, 2013).

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 327), “os produtos podem ser divididos em três grupos, de acordo com a sua durabilidade e tangibilidade”: bens não duradouros, bens duradouros e serviços. “Os bens não duradouros são produtos tangíveis e normalmente consumidos numa ou em poucas utilizações. Os bens duradouros são produtos tangíveis que normalmente sobrevivem a várias utilizações.” Os serviços são essencialmente intangíveis e não podem ser guardados. Além disso, em geral, os serviços são inseparáveis do momento de consumo, são variáveis, dependendo de quem os executa e são perecíveis, esgotando-se com o seu consumo (Kotler e Keller, 2012).

2.4.2.2. Preço

As estratégias de preço devem ser definidas e ajustadas ao longo do tempo para criar capital da marca. O preço a definir não deverá ser estimado apenas em função dos custos associados ao desenvolvimento e entrega do produto, mas deverá, por um lado, ter em conta as características do produto (associadas à qualidade) e, por outro, refletir o valor do produto tal como é percebido pelos consumidores. Ou seja, “o preço deverá ser apropriado e justo, tendo em conta os benefícios e vantagens que o consumidor espera receber dele” (Keller, 2013, p. 199).

2.4.2.3. Distribuição

Segundo Keller (2013, p. 208), “os canais de distribuição são a forma como as empresas entregam os seus produtos aos consumidores”, existindo os canais diretos e os canais indiretos. Trata-se de canal direto quando há um contacto direto na venda dos produtos ou serviços da marca entre a empresa e os consumidores. Os canais indiretos são aqueles em que existe um ou mais intermediários entre a empresa e os consumidores, no processo de venda do produto ou serviço da marca. Segundo Keller (2013, p. 208), “os canais diretos de distribuição conseguem contribuir positivamente para o capital da marca através de uma estreita ligação com os consumidores e os canais de distribuição indiretos podem influenciar o capital da marca pelas ações dos intermediários da marca, que podem transferir algumas das suas associações à marca que entregam ao consumidor.” Keller (2013, p. 208) afirma ainda que “uma estratégia de distribuição que crie capital da marca é aquela que projeta e gere canais diretos e indiretos de distribuição capazes de criar notoriedade e melhorar a imagem da marca.”

2.4.2.4. Comunicação

Segundo Keller (2013, p. 218), a comunicação “é como que a voz da marca e o meio pelo qual a marca estabelece um diálogo e constrói relações com os consumidores”. Existem vários tipos de comunicação, mas para Keller (2013) os principais são: a promoção e publicidade; o marketing interativo; os eventos e experiências; e o marketing móvel. Como amplificadores da marca, o autor sugere as relações públicas e o *efeito word-of-mouth*. Para construir capital da marca, os gestores devem coordenar e integrar os vários tipos de comunicação de tal forma que no fim o todo seja maior que a soma das partes (Keller, 2013). Segundo Hackley e Kitchen (1998) esta coordenação e integração permite que os pontos fortes de uns elementos do mix de comunicação suportem os pontos fracos de outros, e vice-versa.

2.4.2.5. Pessoas

Segundo Berry e Parasuraman (1991), a qualidade de uma empresa de serviços depende diretamente das pessoas que nela trabalham. São os empregados que entregam o serviço ao cliente e a forma como o fazem poderá tornar-se numa importante fonte de diferenciação e, assim, numa vantagem competitiva para a empresa (Lovelock e Wirtz, 2007).

2.4.2.6. Processos

Kotler e Keller (2012) afirmam que uma das características dos serviços é a variabilidade, pois o desempenho do serviço está muito dependente de quem o executa. Segundo Lovelock, Patterson e Walker (2001), os processos descrevem a forma como o serviço deve ser entregue ao cliente, expondo quais os métodos e a sequência da entrega do mesmo, permitindo reduzir a sua variabilidade. Um processo bem estruturado contribui para a qualidade e consistência do serviço, assim como facilita a sua entrega e o seu consumo (Zeithaml, Bitner, Gremler e Pandit, 2008).

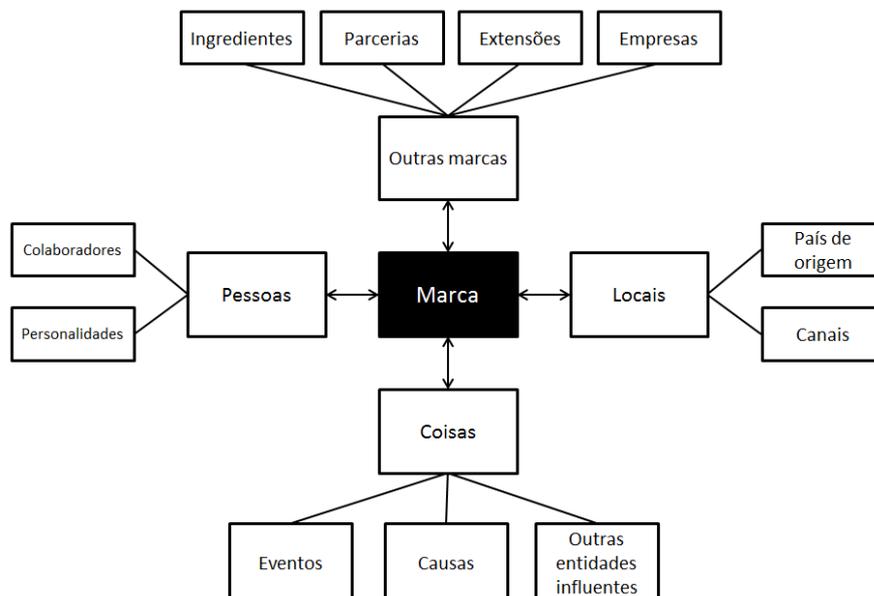
2.4.2.7. Evidência Física

Pelo facto de os serviços serem de natureza intangível, torna-se difícil avaliá-los quanto à sua qualidade. Desse modo, a evidência física é um fator determinante na percepção de qualidade por parte do consumidor (Shanker, 2002). A evidência física caracteriza-se pelo *design* e o estilo do espaço físico, por elementos visuais (Lovelock e Wirtz, 2007), pelo mobiliário e equipamento, pela farda dos colaboradores, entre outros. (Zeithaml, Bitner, Gremler e Pandit 2008). Para Chitturi, Raghunathan e Mahajan (2008), o *design* oferece

benefícios funcionais e estéticos que apelam tanto ao lado racional como ao lado emocional.

2.4.3. Associações Secundárias da Marca

As associações secundárias da marca são também um instrumento importante para a criação do capital da marca centrado no cliente, podendo contribuir para o fortalecimento da notoriedade e da imagem da marca, se usadas adequadamente. As associações secundárias são ligações que a marca faz com outras entidades que já têm determinado nível de notoriedade. Através desta conexão, o consumidor pode transferir algumas associações da entidade para a marca. Estas associações podem ser importantes na criação de associações fortes, favoráveis e únicas ou na criação de respostas positivas à marca, quando as respostas e associações da marca existentes não são suficientes (Keller, 2013). A Figura 2.3., proposta por Keller (2013), clarifica as diferentes formas pelas quais se podem alavancar associações secundárias da marca, conectando a marca a diferentes entidades. Na escolha das entidades a associar à marca, Keller (2013) indica três reflexões a considerar: (1) os consumidores devem estar informados e ter conhecimento sobre essa entidade; (2) o conhecimento que os consumidores têm sobre essa entidade deve ser relevante e importante para eles (significativo); e (3) essa significância deve ser passível de ser transferida para a marca em questão.



Fonte: Keller (2013).

Figura 2.3. Associações secundárias

2.4.3.1. País-de-Origem

Muito discutido na literatura, este conceito aparece várias vezes sob a sigla “COO”, do inglês “*country-of-origin*.” É um conceito que merece especial atenção, no contexto desta investigação, na medida em que é o país-de-origem o fator diferenciador da marca em estudo. Além disso, o próprio nome “Mar Portugal” faz alusão ao lugar de origem dos produtos e serviços associados à marca.

Segundo Han (1989), o processo de decisão de compra do consumidor não depende apenas das características intrínsecas do produto, mas envolve fatores externos como o país-de-origem, a marca, o preço, a garantia, entre outros. De uma forma geral, os gestores de marketing e os profissionais que estudam o comportamento do consumidor concordam que o país de origem do produto ou da marca pode ser um fator importante na decisão de compra do consumidor (Knight, 1999; Piron, 2000).

Segundo Roth e Romeo (1992), estudar o efeito do país-de-origem é perceber a influência que o COO tem nas percepções e intenções de compra dos consumidores. Por se criarem estereótipos sobre os diferentes países, Pecotich e Ward (2007) defendem que a noção de país-de-origem ajuda a simplificar as avaliações feitas aos produtos e serviços, principalmente quando a informação existente sobre estes é débil ou excessiva.

Num estudo sobre a temática “*Made In*”, elaborado em 2014 pela consultora *Future Brand*, são referidas quatro dimensões que tornam o “país-de-origem” forte: a autenticidade na produção (produtos e serviços únicos conectados com a história, a geografia e a população do país); a diferenciação em relação à concorrência; a qualidade e a transparência; e a perícia (os melhores em determinada categoria). Quanto mais adequada for a combinação destes fatores maior é a probabilidade do consumidor optar por um produto ou serviço desse país.

2.5. Efeitos no Conhecimento do Consumidor

2.5.1. Notoriedade da Marca

A notoriedade da marca assume um papel muito importante no processo de decisão de compra do consumidor (Keller, 1993). Aaker (1991; 1996) afirma que a notoriedade revela a força da marca na mente do consumidor traduzindo-se no grau em que esta é reconhecida e recordada. Também Keller (1993) defende que a notoriedade da marca envolve duas dimensões: o reconhecimento e a lembrança. Enquanto o *reconhecimento* da marca refere-

se à capacidade do consumidor reconhecer a marca corretamente quando esta lhe é exposta, a *lembrança* refere-se à capacidade que o consumidor tem para referir espontaneamente a marca.

Segundo Keller (2013), “criar notoriedade de marca é aumentar a familiaridade da marca através da repetida exposição da marca ao consumidor. Isto porque, quanto mais o consumidor “experencie” a marca, vendo-a, ouvindo-a e pensando sobre ela, maior é a probabilidade de ele a registrar fortemente na sua memória” (Keller 2013, p. 75). Os elementos da marca, quando expostos ao consumidor, ajudam à criação de notoriedade nas duas dimensões, uma vez que há elementos da marca que são mais favoráveis para o reconhecimento da marca (como o logótipo) e há outros elementos, como o *slogan* ou o *jingle*, que permitem uma melhor lembrança da marca (Keller, 2013).

2.5.2. Imagem da Marca

Segundo Kavartzis e Ashworth (2005), a imagem da marca é o resultado das perceções dos consumidores. Também Christodoulide e de Chernatony (2010) e Keller (2003) defendem que imagem da marca corresponde à rede de associações da marca existentes na mente do consumidor. A imagem da marca pode influenciar as avaliações que os consumidores fazem da marca e tornar mais, ou menos, propensa a compra de produtos e serviços da marca (Aaker, 1991, 1996; Collins e Loftus, 1975; Keller, 1993, 2013).

Segundo Keller (2013), as associações da marca podem ser classificadas em três categorias principais: atributos, benefícios e atitudes. Os atributos são particularidades funcionais dos produtos ou serviços da marca e que a caracterizam, os benefícios da marca dizem respeito ao valor e significado que a marca tem para o consumidor e as atitudes refletem-se nas avaliações globais do consumidor à marca, sendo a base do comportamento do consumidor. Segundo Keller (2013), as associações da marca devem ser fortes, favoráveis e únicas (a singularidade ajuda fortemente na escolha da marca) e podem ser formadas na mente do consumidor através de diferentes formas e atividades de marketing.

2.6. Modelo Adotado

No capítulo de revisão da literatura, foram abordadas dimensões importantes para a construção e desenvolvimento de marcas. Através do contributo dos diferentes autores, foi elaborado o modelo a adotar para o plano estratégico da marca Mar Portugal. A estrutura do modelo é apresentada no Anexo B.

A primeira etapa é desenvolver e definir o posicionamento da marca. Assim, o primeiro ponto apresenta (1) o mapa mental da marca, (2) o público-alvo, (3) a concorrência, (4) os pontos de paridade e de diferenciação da marca em relação à concorrência e (5) a declaração de posicionamento pretendido. A identidade da marca é o segundo ponto do plano e contempla (1) a história da marca, (2) os benefícios da marca, (3) a visão, (4) a missão, (5) os valores pretendidos e (6) a personalidade pretendida para a marca. Os três últimos pontos do modelo apresentam linhas orientadoras para os elementos da marca (nome, logótipo, *slogan* e *URL*), para os programas de marketing de apoio à marca (produto, preço, distribuição e comunicação) e para as associações secundárias da marca.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

O processo de elaboração do plano estratégico para a marca Mar Portugal teve duas fases: (1) recolha e análise de dados secundários e primários e (2) desenvolvimento do plano com base na informação obtida. Na recolha de dados secundários, foram selecionadas as fontes com informação atualizada, credível e útil para a investigação (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009). Relativamente à recolha de dados primários foi realizada uma entrevista individual e uma entrevista de grupo com os responsáveis pela gestão da marca Mar Portugal. O desenvolvimento deste estudo seguiu parcialmente a estratégia de investigação *Action Research*, uma vez que se pretenderam resolver questões organizacionais, apelando à mudança, através da cooperação estreita entre o investigador e os colaboradores da organização, mas não foi feita a implementação, a avaliação e o reajuste do plano (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009).

3.1. Recolha e Análise de Dados Secundários

Os dados secundários com maior relevância para o desenvolvimento do plano em estudo foram recolhidos através das conversas VOXMAR, do *website* do Turismo de Portugal, do estudo “*Hypercluster* da Economia do Mar” e da Estratégia Nacional para o Mar 2013-2020. Foram também analisados outros dados secundários, recolhidos em diferentes páginas *online*, disponibilizadas na secção “Referências – webgrafia”.

3.1.1. Conversas VOXMAR

As conversas VOXMAR decorreram durante o ano de 2013 no Auditório Mar da Palha do Oceanário de Lisboa. Foram nove conversas em que participaram trinta oradores. Estas conversas foram uma iniciativa do Oceanário de Lisboa e da Shift Thinkers e tiveram como

objetivo debater questões sobre o mar português. A primeira conversa, que decorreu no dia 15 de Janeiro de 2013, teve como temática o empreendedorismo e a questão lançada foi “Como vender o mar? O mar português deve ser uma marca?” A conversa contou com a presença de quatro oradores: António José Correia, presidente da Câmara Municipal de Peniche; Miguel Gonçalves, *idea starter*; Rita Oliveira, especialista em criação e gestão de marcas; e Ricardo Diniz, navegador solitário. O conteúdo desta conversa foi muito importante para desenvolver uma compreensão inicial sobre a temática em estudo. A conversa pode ser visualizada através do *website* da VOXMAR (consultar webgrafia.)

3.1.2. *Website* do Turismo de Portugal

Sendo o Turismo de Portugal a “entidade pública central responsável pela promoção, valorização e sustentabilidade da atividade turística” (Turismo de Portugal, 2015) e tendo em conta que o Mar Portugal deverá ser o responsável pela promoção, valorização e sustentabilidade do setor do mar, considerou-se pertinente a análise cuidada ao conteúdo do *website* do Turismo de Portugal. Esta análise teve como objetivo principal perceber o funcionamento do *website*, analisar os serviços prestados pela entidade e perceber a organização dos recursos humanos.

3.1.3. “Hypercluster da Economia do Mar” – Fórum Empresarial da Economia do Mar

O Fórum Empresarial da Economia do Mar (FEEMAR) é uma associação de empresas responsável por fazer cumprir os objetivos que resultaram do estudo “Hypercluster Economia do Mar.” O estudo estabeleceu o objetivo de duplicar o contributo da economia do mar para o PIB nacional. Para tal, identifica 13 componentes da economia do mar e define as linhas de ação necessárias para cada componente. O quarto componente diz respeito à “visibilidade, comunicação, imagem e cultura marítima” e apresenta três linhas de ação: (1) “criação de um plano sistemático de cariz educativo e formativo para recuperação e promoção da identidade marítima da sociedade portuguesa” (p. 402), (2) “criação de uma estratégia e planos sistemáticos de comunicação que promovam a identificação de Portugal com o mar” (p. 404) e (3) “reforço e criação de marcas distintivas que destaquem a ligação entre Portugal, o mar e as atividades económicas do Hypercluster” (p. 406). A análise deste componente permitiu desenvolver uma compreensão inicial sobre a temática em estudo e perceber o contributo que a marca Mar Portugal pode dar para o alcance dos objetivos deste componente.

3.1.4. Estratégia Nacional para o Mar 2013-2020

A Estratégia Nacional para o Mar 2013-2020 (ENM), adotada pela Resolução de Conselho de Ministros nº 12/2014 e publicada a 12 de fevereiro constituiu uma base para a elaboração do plano. A ENM disponibiliza bastante informação sobre os planos e os objetivos do governo em relação ao mar, para o período 2013-2020.

3.2. Recolha e Análise de Dados Primários

3.2.1. Entrevista Individual

No dia 19 de junho de 2015 foi feita uma primeira entrevista com a Engenheira Conceição Santos, Diretora dos Serviços Estratégicos da DGPM. Esta entrevista teve como principal propósito perceber o contexto em que surgiu a marca Mar Portugal, a quem se destina a marca e quais as expectativas para a marca a médio-longo prazo. A entrevista foi composta por 14 questões, que podem ser consultadas no Anexo C. Esta entrevista é do tipo exploratória semiestruturada.

3.2.2. Entrevista de Grupo

No dia 16 de julho de 2015 foi realizada a segunda entrevista. Desta vez esteve presente a Engenheira Conceição Santos e a Dr.^a Paula Madeira, do Departamento de Relações Internacionais. Através desta entrevista de grupo pretendeu-se recolher informação mais específica sobre a marca. O guião da entrevista é composto por 13 questões, que podem ser consultadas no Anexo D. Esta entrevista é do tipo exploratória semiestruturada.

CAPÍTULO IV – PLANO ESTRATÉGICO DA MARCA

4.1. Posicionamento da Marca Mar Portugal

Neste ponto será apresentado o mapa mental da marca, definido o público-alvo, feita uma pequena abordagem à concorrência, mencionados os pontos de paridade e os pontos de diferenciação da marca e apresentada a declaração de posicionamento pretendido.

4.1.1. Mapa Mental

A Figura 4.1 ilustra de forma sucinta o mapa mental da marca Mar Portugal. Em pormenor temos: (1) *dimensão marítima* – Portugal possui soberania sobre mais de 3,8 milhões de quilómetros quadrados de mar e possui a terceira maior ZEE da Europa; (2) *centralidade geoestratégica* – o território sob jurisdição portuguesa encontra-se no centro das principais

rotas comerciais internacionais e é considerada a face Atlântica da Europa, fazendo ligação entre a Europa e os continentes americano e africano; (3) *país marítimo* – Portugal possui 1.793 quilómetros de costa marítima no continente, Açores e Madeira; (4) *História* – a época dos Descobrimentos resultou num grande avanço científico e civilizacional, sendo Portugal um dos principais, se não o principal, ator; (5) *arte e tradição* – seja pelos feitos históricos e heroicos que Portugal teve nas Descobertas, seja pela proximidade geográfica e o que ela representa, Portugal possui uma cultura marítima muito forte herdada entre gerações; (6) *mão-de-obra* qualificada no setor do mar; (7) *conhecimento científico e tecnológico avançado*; (8) *clima e condições naturais* favoráveis ao desenvolvimento de várias atividades no setor; (9) *grande variedade de subsectores do mar*: pesca, aquicultura, indústria do pescado, biotecnologia marinha, recursos minerais marinhos, recursos energéticos marinhos (aproveitamento da energia das ondas), portos e transportes marítimos, desportos (como o *surf*, a vela, o *kitesurf* o *windsurf*, o *paddle*, entre muitos outros), turismo náutico e de praia, investigação em ciências e tecnologias do mar, obras marítimas e construção, manutenção e reparação naval; (10) *maior onda surfada no mundo* (Nazaré); (11) *acolhimento de importantes etapas de campeonatos mundiais de diferentes modalidades náuticas* (Moche Rip Curf Pro Portugal, Allianz Billabong Pro Cascais, Volvo Race Lisboa); (12) *qualidade* – Portugal apresenta boa qualidade em vários domínios do mar: águas com baixos níveis de poluição; pescado de excelente qualidade devido às características da água, das correntes marítimas e da topografia e geologia do território; boa qualidade de ondas de Norte a Sul, o que faz de Portugal um excelente país para a prática do surf em vários níveis de aprendizagem; 299 praias e 15 portos de recreio/marinas galardoadas com “Bandeira Azul” em 2015, entre outros; (13) o território marítimo sob soberania portuguesa caracteriza-se por *águas ultraprofundas e solo e subsolo rico em minerais*. As águas ultraprofundas além de realçarem a dimensão do mar português, permitem, por um lado, que Portugal tenha das maiores reservas de água marinha da Europa e, por outro, a existência de ecossistemas únicos e muito importantes como sejam os montes submarinos; (14) nas águas marítimas portuguesas habita *uma grande diversidade de espécies marinhas*, desde minúsculos invertebrados, a peixes ou corais. A sardinha, por exemplo, associada às festas populares, é já um símbolo de Lisboa; (15) Portugal possui *centros de investigação marinha modernos e altamente qualificados*; (16) o *turismo marítimo* que é um dos principais eixos do turismo em Portugal (que engloba desde o turismo “sol e praia” ao turismo náutico e de desportos marítimos; (17) a *preservação do meio marinho* é uma preocupação da marca Mar Portugal, uma vez que da sua preservação resulta a qualidade do recurso e das actividades nele

exploradas; por último, (18) a marca Mar Portugal pretende ser centralizadora do setor do mar, sendo responsável pela sua dinamização e valorização.

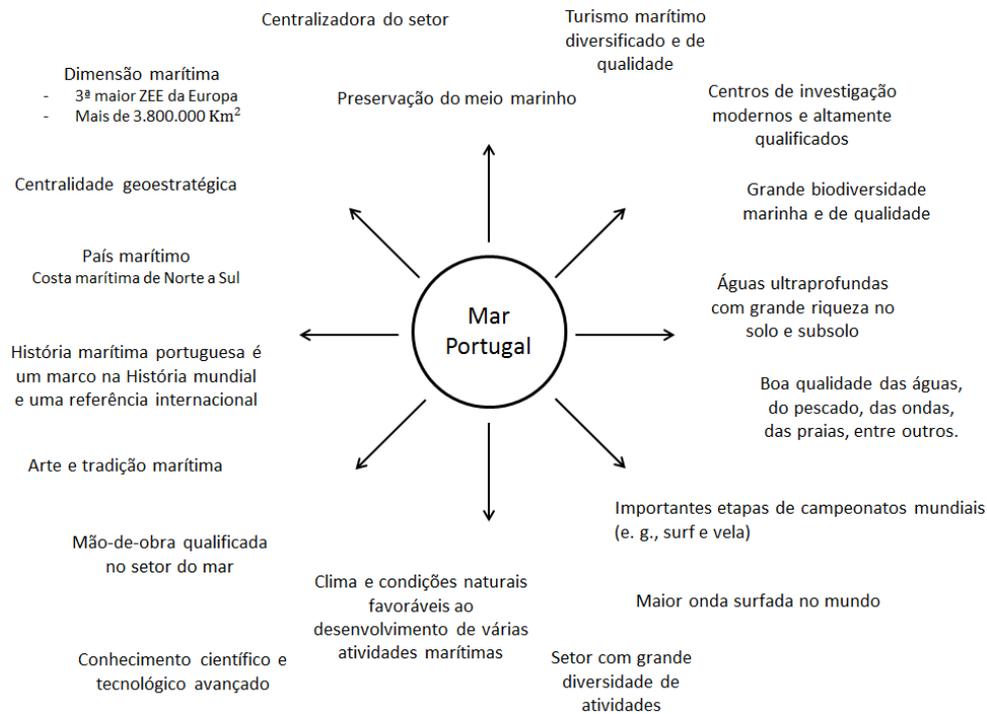


Figura 4.1. Mapa mental da marca Mar Portugal

4.1.2. Público-Alvo da Marca (*Stakeholders*)

Antes da identificação do público-alvo, deve referir-se que o mercado foi dividido em dois segmentos, uma vez que o propósito da marca é muito diferente para cada um deles: o segmento nacional e o segmento internacional. Relativamente ao público-alvo, este foi dividido nos seguintes grupos: (1) empreendedores, empresários e investidores de projetos e negócios ligados ao mar, (2) estudantes e professores dos diferentes níveis escolares, (3) investigadores com interesse nos diferentes domínios do mar, (4) todos aqueles cuja atividade laboral se relaciona com o mar, (5) atletas de desportos náuticos, sejam eles de competição ou de recreio (os atletas tornam-se excelentes influenciadores e embaixadores de Portugal, temos o caso do surfista americano McNamara que projetou mundialmente a onda da Nazaré) e (6) o povo português em geral. Cada um destes públicos apresenta características e comportamentos diferentes, sendo necessário ajustar a cada um deles os programas de marketing, considerando as suas diferenças. Os públicos-alvo identificados correspondem aos *stakeholders* da marca e dividem-se pelos mercados nacional e internacional como nos mostra a Tabela 4.1.

Tabela 4.1. Os segmentos-alvo e públicos-alvo da marca Mar Portugal

Mercado nacional	(1) Empreendedores, empresários e investidores. (2) Estudantes e professores. (3) Investigadores. (4) Todos aqueles cuja atividade laboral se relaciona com o mar. (5) Atletas de desportos náuticos. (6) Povo português em geral.
Mercado internacional	(1) Empreendedores, empresários e investidores. (3) Investigadores. (4) Todos aqueles cuja atividade laboral se relaciona com o mar. (5) Atletas de desportos náuticos.

4.1.3. Concorrência

Considerando a dimensão e as características da marca, pode dizer-se que praticamente todos os países do mundo são concorrentes ao Mar Portugal. Uma grande parte dos países são-no diretamente por serem também países marítimos e por explorarem, ou não, este recurso que é o mar. Outros países, apesar de não terem costa marítima, apresentam soluções concorrentes. Por exemplo, já é possível desenvolver o turismo do surf a partir de piscinas de ondas e são já muitos os países que estão a apostar nesta tecnologia. Outro exemplo é o da *aquicultura* que pode ser desenvolvida longe do mar. Além disso, um país que seja concorrente no subsetor da aquicultura pode não o ser no subsetor do turismo náutico. Por isso, deverá ser feita uma análise à concorrência do Mar Portugal por subsectores do mar.

4.1.4. Pontos de Paridade e Pontos de Diferenciação

Cada subsetor do mar tem pontos de paridade e de diferenciação específicos. A Tabela 4.2. indica os pontos de paridade e de diferenciação gerais do mar de Portugal.

Tabela 4.2. Pontos de paridade e pontos de diferenciação do mar de Portugal

Pontos de Paridade	Pontos de Diferenciação
<ul style="list-style-type: none"> - Mar, rios, lagos, lagoas ou centros artificiais onde é possível desenvolver as atividades ligadas ao mar. - Subsectores do mar. Apesar de Portugal possuir um leque muito variado de atividades ligadas ao mar, há países concorrentes espalhados pelo mundo que exploram as mesmas atividades. Não havendo uma atividade explorada exclusivamente por Portugal. - Regulamentação semelhante nos países da União Europeia (quotas de pesca, controlo de qualidade, controlo de segurança no trabalho, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Soberania sobre um grande território marítimo. Esta dimensão projeta-se tanto em extensão como em profundidade. - Face Atlântica da Europa/ centralidade geoestratégica. - Clima e condições naturais favoráveis ao desenvolvimento de recursos naturais únicos e ao desenvolvimento de um grande número de atividades ligadas ao mar, com excelente qualidade. - Reconhecimento internacional do passado heroico de Portugal na época dos Descobrimentos.

4.1.5. Posicionamento pretendido

A marca Mar Portugal pretende posicionar-se como a entidade responsável pelo setor do mar em Portugal, oferecendo um serviço de excelência a todos os que têm interesse no mar. A marca Mar Portugal quer reforçar o posicionamento de Portugal enquanto país marítimo de excelência, que detém direitos de soberania sobre um território de grande potencial marítimo, um passado heroico no mar internacionalmente reconhecido, uma posição geoestratégica e condições naturais propícias à sua exploração. De acordo com a ENM 2013-2020 (p. 37), “Portugal quer voltar a assumir-se como um país marítimo de excelência, que vive com o mar, que traz o mar à Europa e que volta a Europa para o mar.”

4.2. Identidade da Marca Mar Portugal

4.2.1. História da Marca

A marca Mar Portugal, registada a 14 de fevereiro de 2013 pela Direção-Geral de Política do Mar, surgiu num dos domínios de ação da Estratégia Nacional para o Mar 2013-2020. Pretende-se que a marca contribua positivamente para a afirmação nacional e internacional de Portugal enquanto nação marítima de excelência. A cópia certificada de registo encontra-se em anexo (Anexo E). Mar Portugal pretende representar o setor do mar no seu conjunto, integrando os diferentes eixos que o compõem. A Tabela 4.3. apresenta os subsectores do mar, por cada eixo do setor.

Tabela 4.3. Subsetores do mar em Portugal

Eixo	Subsetores
Recursos naturais vivos	Pesca, aquicultura, indústria do pescado e biotecnologia marinha.
Recursos naturais não vivos	Recursos minerais marinhos e recursos energéticos marinhos
Infraestruturas, usos e atividades	Portos, transportes marítimos e logística, desportos e recreio náutico, turismo náutico, obras marítimas e construção, manutenção e reparação naval.
Educação, ciência e tecnologia	Literacia do mar, formação e emprego, e investigação em ciências e tecnologias do mar.

Fonte: Estratégia Nacional para o Mar 2013-2020.

A Direção-Geral de Política do Mar pertence ao Ministério da Agricultura e do Mar (MAM) e “é um serviço central da administração direta do Estado, dotado de autonomia administrativa” (DGPM, 2015). Além de outras funções, tem como missão desenvolver, avaliar e atualizar a Estratégia Nacional para o Mar.

4.2.2. Benefícios

A marca Mar Portugal surge essencialmente no sentido de fortalecer a identidade marítima de Portugal, através da construção de uma imagem marítima forte e renovada. Aliado a esse propósito, associam-se vantagens e benefícios que os *stakeholders* podem esperar como resultado do desenvolvimento da marca Mar Portugal. A Tabela 4.4. enumera os benefícios funcionais esperados por *stakeholder*.

Tabela 4.4. Benefícios da marca por *stakeholder*

Benefícios	Stakeholder					
	Empreendedores, empresários e investidores	Estudantes e professores	Investigadores	Assalariados com atividade laboral ligada ao mar	Atletas de desportos náuticos	Portugueses, em geral
(1) Informação agregada numa entidade central, facilitando a sua pesquisa.	X	X	X	X	X	X
(2) Informação atualizada sobre o setor no <i>website</i> da marca.	X	X	X	X	X	X
(3) Elo de ligação entre os diversos interessados no mar.	X	X	X	X	X	
(4) Promoção interna e externa do setor, das suas atividades e das oportunidades do mar português.	X	X		X	X	
(5) Acesso simplificado à legislação do setor.	X			X		
(6) Consciencialização do valor e das oportunidades do mar.	X	X	X	X	X	X
(7) Aumento da atratividade do mar português.	X		X	X		X

4.2.3. Visão

Desenvolver uma identidade marítima nacional forte, moderna e renovada, que o Mar Portugal seja uma afirmação internacional e uma referência no setor do mar.

4.2.4. Missão

A marca Mar Portugal tem por missão congregar o setor do mar numa única entidade central e transversal aos diferentes componentes do mar; combater a iliteracia sobre as questões do mar, promovendo o conhecimento do setor; fomentar o espírito marítimo nos portugueses (apelando à paixão pelo mar, ao orgulho no passado histórico e à certeza de pertencerem a um grande país marítimo, o que se concretiza no voltar os portugueses ao mar, seja pelo

desporto e lazer, pela gastronomia, pela arte, ou para sua subsistência); e promover o setor do mar português no mercado internacional.

4.2.5. Valores Pretendidos

Os valores da marca, que a caracterizam serão: (1) liderança, (2) sustentabilidade, (3) integridade e coesão, (4) literacia e conhecimento, (5) inovação e qualidade e (6) arte e tradição. A tabela 4.5. procura especificar cada um destes valores.

Tabela 4.5. Valores da marca

<p>Liderança. A marca Mar Portugal quer apostar numa economia do mar líder, criando as condições que tornem o mar de Portugal numa referência internacional no setor do mar.</p>
<p>Sustentabilidade. A marca Mar Portugal está comprometida com a sustentabilidade dos oceanos, fomentando medidas de preservação do meio marinho e de sustentabilidade das atividades socioeconómicas que dependam diretamente do mar.</p>
<p>Integridade & Coesão. A integridade territorial e a coesão social são também uma preocupação da marca Mar Portugal. Por um lado, a dimensão geopolítica de Portugal, caracterizada pela centralidade na bacia do Atlântico com os arquipélagos dos Açores e da Madeira unidos ao Continente através dos fundos marinhos e das águas marinhas interterritoriais, torna o território português, que por terra é desfragmentado, num território íntegro, unido pelo mar. Por outro lado, esta integridade territorial deve ser espelho de uma sociedade unida e coesa. Assim, a marca Mar Portugal está empenhada em unir o setor do mar, proporcionando a cooperação entre o setor e a criação de sinergias entre as partes.</p>
<p>Literacia & Conhecimento. A marca Mar Portugal quer apostar na educação e formação da sociedade em todas as faixas etárias e ambiciona uma sociedade consciente do valor do mar e das oportunidades económicas que este pode proporcionar. Por isso, quer estar comprometida na divulgação desse valor e dessas oportunidades.</p>
<p>Inovação & Qualidade. A marca Mar Portugal acredita que a História marítima do país é uma referência internacional. No entanto, é necessário projetar o passado histórico e heroico de Portugal num futuro moderno e inovador, voltando novamente Portugal para o mar. Nesse sentido, a marca pretende promover projetos e atividades de elevada qualidade e apoiar a inovação do setor.</p>

Tabela 4.5. Valores da marca (continuação)

Arte & Tradição. A marca Mar Portugal reconhece o mar como um elemento fundamental na cultura portuguesa, não só pela memória coletiva do passado histórico que os Descobrimentos representam, mas também pela proximidade dos portugueses ao mar, seja pelo sustento, pelo lazer ou simplesmente pela proximidade geográfica. Por isso, quer estimular nos portugueses o espírito marítimo que receberam por herança e compromete-se em promover o que de melhor se faz em Portugal.

4.2.6. Personalidade Pretendida

A marca Mar Portugal pretende ser (1) moderna porque procura transmitir a identidade marítima de Portugal de forma moderna e atual; (2) ativa, porque quer agir de forma ativa e dinâmica no sentido de desenvolver o setor do mar e garantir o seu posicionamento no mercado interno e externo; (3) competente na atividade que exerce procurando sempre ser eficaz nas suas ações; (4) inovadora porque pretende projetar o passado histórico e heroico de Portugal num futuro inovador, através de novos mecanismos e processos de produção e transformação dos produtos e serviços do mar; (5) atenta às necessidades dos seus utilizadores, consumidores e *stakeholders* e à evolução do setor em Portugal e no mundo; (6) confiável porque pretende exprimir credibilidade e confiança; (7) promotora porque procura promover o mar de Portugal e todas as suas actividades no mercado interno e externo; (8) agregadora porque através dela é possível promover a coesão social e centralizar todas as atividades do mar; (9) alegre e otimista em todas as suas manifestações; (10) dinamizadora no sentido de mobilizar esforços e estimular a ação; (11) conquistadora de novos mercados e atenções; (12) competitiva porque quer superar-se continuamente e estar sempre à frente dos seus concorrentes. A tabela 4.6. apresenta, de forma sucinta, estas características.

Tabela 4.6. Personalidade pretendida para a marca Mar Portugal

Moderna	Ativa	Competente
Inovadora	Atenta	Confiável
Promotora	Agregadora	Alegre
Dinamizadora	Conquistadora	Competitiva

4.3. Elementos da marca Mar Portugal – Orientações

Pretende-se que a utilização dos elementos propostos contribua para o aumento da notoriedade da marca e para a construção de uma imagem da marca forte, favorável e única.

Sendo o Mar Portugal uma marca institucional que representa o mar de Portugal e a identidade marítima portuguesa, contribuir para o aumento da notoriedade da marca é contribuir para o aumento da notoriedade de Portugal enquanto nação marítima, e contribuir para a construção de uma imagem da marca forte, favorável e única é contribuir para uma imagem marítima de Portugal forte, favorável e única. É com este intuito que deverão ser desenvolvidos os elementos da marca.

4.3.1. Nome

O nome “Mar Portugal” foi escolhido e registado pela DGPM. Este nome pretende claramente identificar o setor do mar português associando à primeira palavra “mar” a sua origem “Portugal”. Apesar de ser um nome de fácil associação e identificação ao setor a que pertence em contexto nacional, é um nome que, em contexto internacional, poderá ter grandes dificuldades de associação e aceitação, uma vez que o idioma em que surge não é transferível através de culturas e fronteiras geográficas. Por isso, é importante a utilização de outros elementos da marca, como o logótipo ou o *slogan*, que ajudem a reforçar o posicionamento e a identificar a marca no mercado internacional.

4.3.2. Slogan

O *slogan* é um elemento importante da marca que ajuda a estabelecer o posicionamento pretendido para a marca e a especificar os pontos de diferenciação, por isso recomenda-se a sua conceção. No entanto, e tendo em conta os dois segmentos anteriormente apontados (mercado nacional e mercado internacional), aconselha-se a criação de dois *slogans* diferentes. O *slogan* a utilizar no mercado nacional deve estar escrito em português e deve fazer um apelo emocional aos portugueses, trazendo-os de novo ao mar. O *slogan* a utilizar no mercado internacional deverá estar escrito em inglês e deve ajudar a reforçar a ideia de que Portugal é o grande país do mar. A Tabela 4.7. apresenta sugestões para os dois *slogans*.

Tabela 4.7. Sugestões de *slogans* para a marca Mar Portugal

	Sugestões
Mercado Nacional	(1) Um mar de oportunidades.
	(2) Ao mar, Portugal!
	(3) Uma nação oceânica.
Mercado Internacional	(1) Portugal, an ocean.
	(2) The sea of opportunities.
	(3) Maritime heritage & expertise.

4.3.3. Logótipo

No momento de registo da marca, foi solicitada apenas proteção verbal ao nome “Mar Portugal”. Aconselha-se o desenvolvimento e registo de um logótipo que reforce o posicionamento pretendido para a marca e ajude na criação de capital da marca centrado no cliente. O logótipo é um elemento visual com potencial para reforçar a notoriedade da marca junto do consumidor (utilizador, neste caso). Considerando que o nome da marca “Mar Portugal” é português, e que poderá ser difícil a sua interpretação no mercado externo, o logótipo assume um papel muito importante, pois ajuda a identificar a marca. Além disso, e considerando também o mercado português, que entende perfeitamente o nome, o logótipo tem também o potencial para contribuir para a criação de uma imagem forte favorável e única da marca, através das cores, dos elementos que o compõem e das mensagens subjacentes ao logótipo. A Tabela 4.8. apresenta alguns esclarecimentos a ter em consideração para a conceção do logótipo.

Tabela 4.8. Briefing para logótipo da marca Mar Portugal

Nome	- Mar Portugal
Elementos que podem ser utilizados na elaboração do logótipo	- “M” em forma de onda, utilizado pelos vários organismos estatais do Ministério da Agricultura e do Mar (ver Anexo F). - Cruz da Ordem de Cristo ou Cruz de Portugal. - Astrolábio. - Bússola. - Esfera armilar. - Nau ou caravela portuguesa. - Ondas.
Cores	Cores principais: Azul e branco. Cores que poderão existir de acordo com os elementos utilizados: verde, vermelho, amarelo, castanho. Cores que não deverão existir: cor-de-rosa, cor-de-laranja, roxo, lilás, verde-alface.
Associações pretendidas	Alegre, otimista, moderna, competitiva, sofisticada, líder.
Mensagem-Chave	Portugal, um país marítimo, Portugal é mar.
Onde usar o logótipo	<i>Website</i> , stands, folhetos, material didático, t-shirts e sweatshirts, material de merchandising, entre outros.
Design	Apelativo, moderno, claro e simples.

4.3.4. Website

Propõe-se a construção de um *website* como ponto de encontro do mar português. Qualquer interessado poderá visitar a plataforma *on-line* e, assim, obter toda a informação do setor.

Este elemento é muito importante e deverá ser construído de forma independente e profissional. De forma independente porque não deverá ser parte do *website* da Direção-Geral de Política do Mar. Antes, deverá ser um *site* de domínio próprio para que o seu acesso seja fácil e imediato a qualquer um, independentemente do grau de familiaridade com a DGPM. A plataforma deve ajudar a reforçar a identidade marítima do país, sendo que Portugal passa a ser o único e primeiro país onde é possível a pesquisa de informação do setor do mar numa só entidade. Pretende-se que *website* seja um elemento diferenciador e importante para o reforço do posicionamento de Portugal enquanto nação marítima de excelência, devendo, para tal, transmitir qualidade e rigor. Na Tabela 4.9. é apresentada uma proposta de *briefing* para a conceção do *website* da marca.

Tabela 4.9. Briefing para *website* da marca Mar Portugal

Objetivos principais	<ul style="list-style-type: none"> - Agregar a informação do setor num só entidade, facilitando a sua pesquisa; - Divulgar o mar de Portugal.
Público-alvo	<p>Nacional</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Empreendedores, empresários e investidores. (2) Estudantes e professores. (3) Investigadores. (4) Todos aqueles cuja atividade laboral se relaciona com o mar. (5) Atletas de desportos náuticos. (6) Povo português em geral. <p>Internacional</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Empreendedores, empresários e investidores. (3) Investigadores. (4) Todos aqueles cuja atividade laboral se relaciona com o mar. (5) Atletas de desportos náuticos.
Conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> - Nação Marítima: História, passado, tradição, símbolos e património marítimo. - Educação: programas e visitas de estudo por níveis de escolaridade, desporto escolar, cursos e formação, conferências, debates e <i>workshops</i>, iniciativas “Mar na Escola”, entre outros. - O setor do mar: subsetores/eixos do mar, dados estatísticos do setor, legislação e Estratégia Nacional para a Economia do Mar. - Feiras e eventos nacionais e internacionais. - Empreendedorismo: projetos nacionais e internacionais; apoios ao investimento e programas de financiamento; programas UE, concursos, entre outros. - Notícias do mar: Jornal Economia do Mar (possível parceria), novos projetos, calendário de eventos (e. q., Blue Week, Volvo Ocean Race Lisboa, Moche Rip Curl Pro Portugal, conferências, etc.), entre outros. - Contactos (telefónico, e-mail e/ou morada): geral, apoio ao empresário e apoio à inovação.
Idiomas	Português, inglês, alemão, francês, italiano, castelhano, mandarim.

Tabela 4.9. Briefing para *website* da marca Mar Portugal (continuação)

Design	<ul style="list-style-type: none"> - Simples, para que seja fácil a navegação e interação do utilizador com a plataforma. - Moderno e atrativo, para que capte a atenção dos utilizadores. - Profissional e elegante transmitindo qualidade, rigor e prestígio. - Cores marítimas em consonância com o logótipo. - Imagens e fotografias de qualidade sobre o mar e o que se faz com o mar em Portugal.
---------------	--

4.4. Programas de Marketing de Apoio à Marca Mar Portugal – Orientações

4.4.1. Serviço

Mar Portugal é a entidade nacional responsável pela promoção, valorização, sustentabilidade e dinamização do setor do mar de Portugal. Deste modo, Mar Portugal torna-se “um serviço que engloba diferentes serviços secundários, coordenados entre si” Pinto (2013, p. 25). A Tabela 4.10. apresenta-nos os serviços previstos aos quais o Mar Portugal deverá dar resposta.

Tabela 4.10. Serviços previstos

<p style="text-align: center;">Apoio à Promoção do Setor</p> <p>Feiras e Eventos Organização da presença de Portugal nas feiras e eventos, nacionais e internacionais.</p> <p>Imprensa Estrangeira Presença nos órgãos de comunicação social estrangeiros mais importantes, mantendo-os informados, atentos e interessados no setor português do mar.</p> <p>Comunicação Desenvolver e coordenar uma abordagem de comunicação integrada de marketing, que seja utilizada pelos vários responsáveis das atividades ligadas ao mar de Portugal.</p>	<p style="text-align: center;">Educação e Qualificação Formativa</p> <p>A promoção da literacia sobre as questões do mar, o desenvolvimento do conhecimento científico e tecnológico e a qualificação dos recursos humanos são uma prioridade da Estratégia Nacional para o Mar 2013-2020. Neste sentido, a marca Mar Portugal deverá contribuir para a promoção da literacia nacional do mar, da formação dos recursos humanos e do conhecimento.</p> <p>É importante que a marca Mar Portugal desenvolva parcerias com diferentes entidades para promoção do conhecimento.</p>
<p style="text-align: center;">Apoio à Inovação</p> <p>Através de incentivos ao desenvolvimento e à inovação, como seja a abertura de concursos públicos ou privados de ideias ou projetos, prémios “Mar Portugal” que premeiem projetos que tenham contribuído significativamente para o desenvolvimento do setor, ou outros a considerar.</p>	<p style="text-align: center;">Apoio aos Empresários e Investidores</p> <p>Apoio técnico e financeiro a entidades públicas e privadas que apresentem projetos viáveis e sustentáveis para o setor.</p>

Tabela 4.10. Serviços previstos (continuação)

Desenvolvimento e Valorização da Oferta	
≡	Ordenamento do território marítimo – delimitando as áreas destinadas a cada atividade do setor (turismo de praia, aquicultura, surf, etc.)
≡	Guia das boas práticas – Divulgação de iniciativas que sejam exemplo de boas práticas a adotar, para valorização da oferta.
≡	Registo nacional “Mar Portugal” – para uma melhor gestão das empresas a operar no setor do mar.

4.4.2. Preço

O artigo 6º, nº1 do Decreto Regulamentar 17/2012 de 31 de janeiro prevê que a DGPM possa gerar receitas próprias, para além das “provenientes de dotações que lhe forem atribuídas no Orçamento de Estado”. Assim, “as quantias cobradas pela prestação de serviços no âmbito das suas atribuições e quaisquer receitas que por lei, contrato ou outro título lhe sejam atribuídas” constituem fonte de receita própria da DGPM (artigo 6º, nº2, alíneas a) e d) do Decreto Regulamentar 17/2012 de 31 de janeiro.

Sugere-se que, para benefício e sustentabilidade da marca, seja ponderada a cobrança de alguns dos serviços prestados pela marca Mar Portugal, sendo que os valores a cobrar poderão variar dependendo do serviço prestado. Por exemplo, o acesso à informação disponibilizada no *website* da marca poderá ser um serviço gratuito. No entanto, poderá ser equacionado um valor para a presença das empresas em feiras e eventos onde a marca Mar Portugal possa ter presença, ou, por exemplo, poderá ser equacionada uma comissão a favor da marca por cada assinatura angariada para o Jornal da Economia do Mar (JEM), através do *website* da marca (caso se verifique uma parceria entre a marca e o jornal e o JEM esteja presente na plataforma *online* da marca Mar Portugal.)

4.4.3. Distribuição

Para a fase de lançamento da marca, sugere-se que o canal de distribuição seja o *website* da marca. Através do *website*, os interessados poderão ter acesso a toda a informação do setor, bem como acesso aos serviços de apoio prestados pelo Mar Portugal.

4.4.4. Comunicação

A comunicação é um instrumento de marketing muito importante para desenvolver a notoriedade da marca e contribuir para a construção de uma imagem forte, favorável e única. Nesse sentido, é crucial que a marca Mar Portugal faça uma boa aposta na sua comunicação. Neste ponto são expostos os objetivos de comunicação (Tabela 4.11.) e as

mensagem-chave para cada público-alvo (Tabela 4.12.). A necessidade de um plano de comunicação é evidente e aconselha-se a sua elaboração.

Tabela 4.11. Objetivos de Comunicação

<p>(1) Comunicar o posicionamento pretendido para a marca.</p> <p>(2) Aumentar a exposição da marca junto do seu público-alvo.</p> <p>(3) Contribuir para uma imagem positiva da marca.</p> <p>(4) Dar a conhecer as oportunidades do mar português.</p> <p>(5) Dar a conhecer os serviços prestados pelo Mar Portugal.</p> <p>(6) Fazer com que o público-alvo sinta necessidade de visitar regularmente o <i>website</i> da marca.</p> <p>(7) Criar nos portugueses a vontade de se voltarem para o mar.</p>
--

Tabela 4.12. Mensagens-chave para cada público-alvo da marca Mar Portugal

Segmento de Mercado	Público-alvo	Mensagem-Chave
Nacional (N) / Internacional (I)	(1) Empreendedores, empresários e investidores (N) (I)	O mar português é “um mar de oportunidades” onde vale a pena investir. Mar Portugal ajuda-o a lançar-se ao mar, através de apoio técnico e financeiro.
	(2) Estudantes e professores (N)	Sabias que “Portugal é mar”? Por isso deves conhecê-lo bem. Vem descobrir o mar de Portugal, a sua dimensão, as espécies que nele habitam, as atividades ligadas ao mar que contribuem para a economia de Portugal, as oportunidades ainda por explorar e as suas vantagens competitivas. Mar Portugal disponibiliza muita informação no seu <i>website</i> , nomeadamente eventos, visitas de estudo que podes fazer, palestras e conferências, entre outras iniciativas. Consulta-o e aprende mais!
	(3) Investigadores (N) (I)	Mar Portugal apoia a inovação do setor. Candidate-se aos prémios à inovação, às bolsas de investigação ou participe nos concursos abertos.
	(4) Todos aqueles cuja atividade laboral se relaciona com o mar (N) (I)	Unir o setor do mar é uma prioridade e Mar Portugal tem este propósito. No <i>website</i> da marca pode encontrar informação sobre a sua atividade, bem como eventos e feiras, conferências, debates e outras iniciativas de interesse.

Tabela 4.12. Mensagens-chave para cada público-alvo da marca Mar Portugal (continuação)

Segmento de Mercado	Público-alvo	Mensagem-Chave
Nacional (N) / Internacional (I)	(5) Atletas de desportos náuticos (N) (I)	Portugal apresenta excelentes condições para a prática de diferentes desportos náuticos. Venha conhecer as suas características e os melhores <i>spots</i> . Mar Portugal disponibiliza toda a informação que precisa sobre o seu desporto em Portugal.
	(6) Povo português em geral (N)	A marca Mar Portugal é de todos e para todos os portugueses, pois representa a identidade marítima nacional. Mar Portugal deseja que todos os portugueses possam ser embaixadores do mar de Portugal. Para isso é necessário: (1) que tenham conhecimento suficiente sobre o mar português, e (2) que se sintam parte integrante da marca Mar Portugal. As mensagens-chave a comunicar ao povo português têm por base estes dois princípios.

4.4.5. Pessoas

Sugere-se que seja elaborado um organograma com os departamentos necessários à gestão da marca, bem como estipulado o número de colaboradores por departamento. Os departamentos que deverão existir, tendo em conta o propósito da marca Mar Portugal são: (1) Direção-Geral, (2) Departamento de Planeamento e Controlo Estratégico (3) Departamento de Tesouraria e Gestão Financeira, (4) Departamento de Comunicação e Tecnologias, (5) Departamento de Educação e Qualificação Formativa, (6) Departamento de Apoio à Inovação, (7) Departamento de Apoio aos Empresários e Investidores, (8) Departamento de Desenvolvimento e Valorização da Oferta, (9) Departamento de Recursos Humanos e (10) Departamento Jurídico.

4.4.6. Processos

Relativamente aos processos, sugere-se a criação de (1) um *blue-print* e de (2) um guião de procedimentos de apoio ao cliente. O *blue-print* é um mapa que apresenta (1) a sequência do processo do serviço, (2) a evidência física associada a cada fase do processo, (3) as ações do cliente e todos os pontos de contacto entre o serviço e o cliente, (4) as ações de *frontstage*,

(5) as ações de *backstage* e (6) as ações de suporte. O *blue-print* além de ajudar a estruturar e padronizar o serviço vai ser muito importante para a construção da plataforma *on-line*, pois permite perceber que funcionalidades deverão existir e onde e quando deverão aparecer na plataforma. O guião de procedimentos de apoio ao cliente deverá conter todas as regras e procedimentos que devem ser seguidos pelos colaboradores durante o atendimento ao cliente, de modo a garantir qualidade e eficácia durante este serviço.

4.4.7. Evidência Física

Nesta fase de lançamento da marca, o contacto entre a marca e os *stakeholders* será desenvolvido essencialmente através do *website*. Tal como apresentado no ponto 4.3.4., o *website* da marca deverá apresentar um *design* simples, moderno, atrativo, profissional e elegante, de forma a contribuir para a diferenciação e para o reforço do posicionamento de Portugal enquanto nação marítima de excelência. Sendo que a plataforma poderá ser acedida por diferentes públicos, deverá existir uma primeira página “*home*” com diferentes opções de navegação. Ou seja, uma página principal a partir da qual se pode escolher o que pesquisar, se conteúdo relacionado com investigação, com educação, com empreendedorismo e investimento, etc. A navegação pelo *website* deverá ser simples e clara.

4.5. Associações Secundárias da Marca Mar Portugal – Orientações

As associações secundárias, quando utilizadas de forma apropriada, podem contribuir positivamente para a notoriedade e para a imagem da marca. A Figura 4.2. apresenta algumas entidades que poderão ser associadas à marca Mar Portugal. Contudo, e tendo em conta a complexidade da marca, são apenas algumas entidades gerais ao setor (*mar*). Aconselha-se que sejam elaborados mapas de associações secundárias específicos por subsector do mar, por forma a melhor identificar as entidades que poderão alavancar a marca Mar Portugal e contribuir assim para o aumento da sua notoriedade e para a construção de uma imagem positiva da marca. No Anexo G é apresentado um mapa de associações secundárias específicas ao surf, como exemplo a seguir.

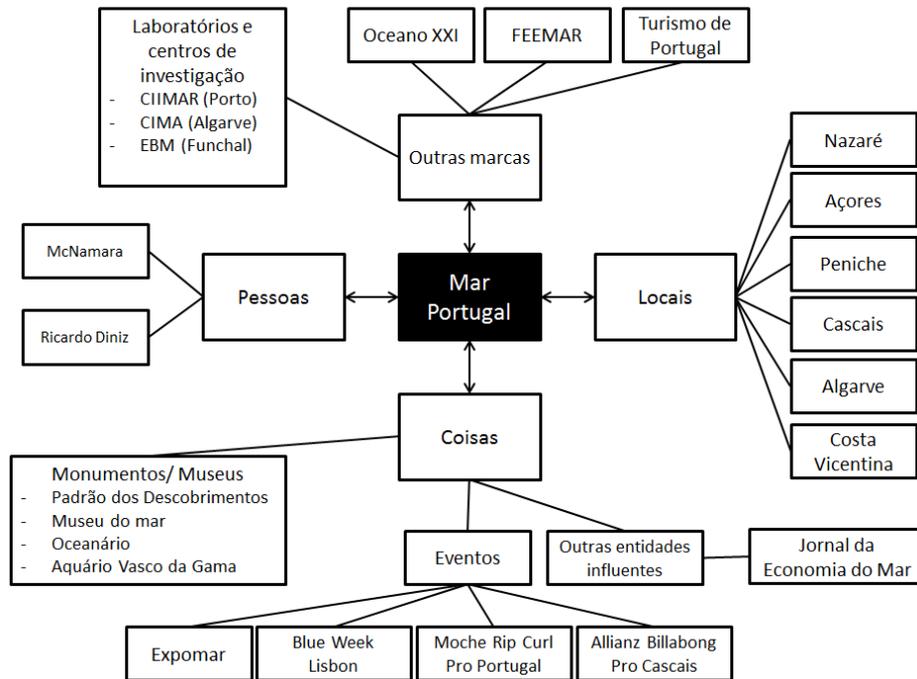


Figura 4.2. Associações secundárias da marca Mar Portugal

4.5.1. País-de-Origem

A associação da marca Mar Portugal ao país-de-origem é inevitável. Aliás, o próprio nome transporta em si esta associação “é mar, mas mar de Portugal”. Por isso, é muito importante que a associação ao país-de-origem seja trabalhada no sentido de contribuir positivamente para a imagem da marca Mar Portugal, que representa o setor nacional do mar. Espera-se que este contributo tenha repercussões positivas em todo o setor do mar, desde a indústria do pescado, à aquicultura, ao turismo náutico, à investigação, etc. Um pouco à semelhança do trabalho que foi feito com o Vinho do Porto que, apesar de ser já reproduzido em várias partes do mundo, quando associado ao seu local de origem torna-se único. Importa então perceber por que razão Portugal tem um forte potencial em associar-se ao mar, enquanto país-de-origem de produtos e serviços ligados ao mar.

Uma das quatro dimensões que torna o país-de-origem forte, apontadas no estudo de 2014 sobre a temática “Made In” pela consultora *Future Brand*, é a da “autenticidade na produção”, que muito tem que ver com a conexão dos produtos e serviços à história, geografia e população do país. De facto, Portugal é reconhecido mundialmente como o país das Descobertas. Isto é, o país que “descobriu” o mundo através do mar, contribuindo para o início da globalização. A proximidade geográfica de Portugal ao mar também é evidente de

Norte a Sul do país continental (sem contar com os arquipélagos dos Açores e da Madeira) e explica muito da cultura marítima enraizada nos portugueses. A “diferenciação em relação à concorrência” e a “qualidade e transparência” são também duas dimensões apontadas pelo estudo. De facto, Portugal apresenta condições naturais propícias ao desenvolvimento de espécies únicas de excelente qualidade ou ao desenvolvimento de desportos náuticos em locais únicos e de qualidade. Relativamente à dimensão “perícia”, Portugal apresenta muitos domínios onde mostra ser hábil, por exemplo, mostrou perícia no combate às marés negras, nos exercícios náuticos de busca e salvamento, na investigação, entre outros.

É muito importante que a marca Mar Portugal desenvolva um trabalho de marketing no sentido de comunicar o valor de Portugal no que diz respeito às questões do mar. É importante comunicar os pontos de diferenciação de Portugal em relação aos restantes países marítimos concorrentes e criar e reforçar a ideia de que os produtos e serviços provenientes do mar de Portugal apresentam qualidade única e superior.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Registada em fevereiro de 2013, a marca Mar Portugal tem como intuito contribuir para a renovação da imagem marítima de Portugal e para o reforço do posicionamento pretendido para Portugal em relação ao mar. No entanto, dois anos após o registo da marca, não foi traçado qualquer plano estratégico para a marca. Não foi definido o posicionamento pretendido para a marca, nem se sabe como e quando a utilizar. Este projeto pretende ser um contributo para o desenvolvimento de um plano estratégico para a gestão da marca Mar Portugal.

Considerando a natureza do estudo e o tempo limitado, não foi possível desenvolver o plano com a profundidade necessária. O que se apresenta é uma base para aprofundamento posterior. O ponto 4.1. “posicionamento da marca Mar Portugal” foi elaborado de forma geral, no entanto, sugere-se que seja elaborado o posicionamento pretendido para cada subsetor do mar: indústria do pescado, aquicultura, turismo náutico, etc. Importa analisar cada subsetor e posicioná-lo de acordo com as especificidades da sua concorrência e do seu público-alvo e dos pontos de paridade e diferenciação específicos ao subsetor. Relativamente aos instrumentos para criação do capital da marca centrado no cliente (secções 4.3., 4.4. e 4.5.) – elementos da marca, programas de marketing e associações secundárias – foram apresentadas apenas linhas orientadoras para a sua implementação. No que respeita aos elementos da marca, sugere-se

que o logótipo, o *website* e o *slogan* sejam desenvolvidos por entidades especializadas. Relativamente aos programas de marketing de apoio à marca sugere-se que: (1) sejam desenvolvidos os serviços a prestar pela marca, (2) seja ponderada a cobrança de alguns dos serviços prestados pela marca, (3) seja desenvolvido um plano de comunicação integrada, tendo em conta os objetivos e as mensagens-chave definidas, (4) sejam aferidas as necessidades em termos de recursos humanos e (5) seja desenvolvido o mapa *blue-print* do serviço e o guião de procedimentos de apoio ao cliente. A associação secundária “país-de-origem” deve ser trabalhada tendo em conta as indicações referidas anteriormente.

Atendendo aos constrangimentos já descritos anteriormente e pela dificuldade em obter informação relevante, não consta do plano nem a orçamentação nem a calendarização. Sugere-se, por isso, o seu desenvolvimento, assim como deverão ser definidas as métricas para avaliação da marca.

A marca Mar Portugal é complexa e levanta grandes desafios, mas tal como afirma Pessoa (2004, p. 49),

“Deus quer, o homem sonha, a obra nasce.”

ANEXOS

ANEXO A – ESTRUTURA DO CAPÍTULO DE REVISÃO DE LITERATURA

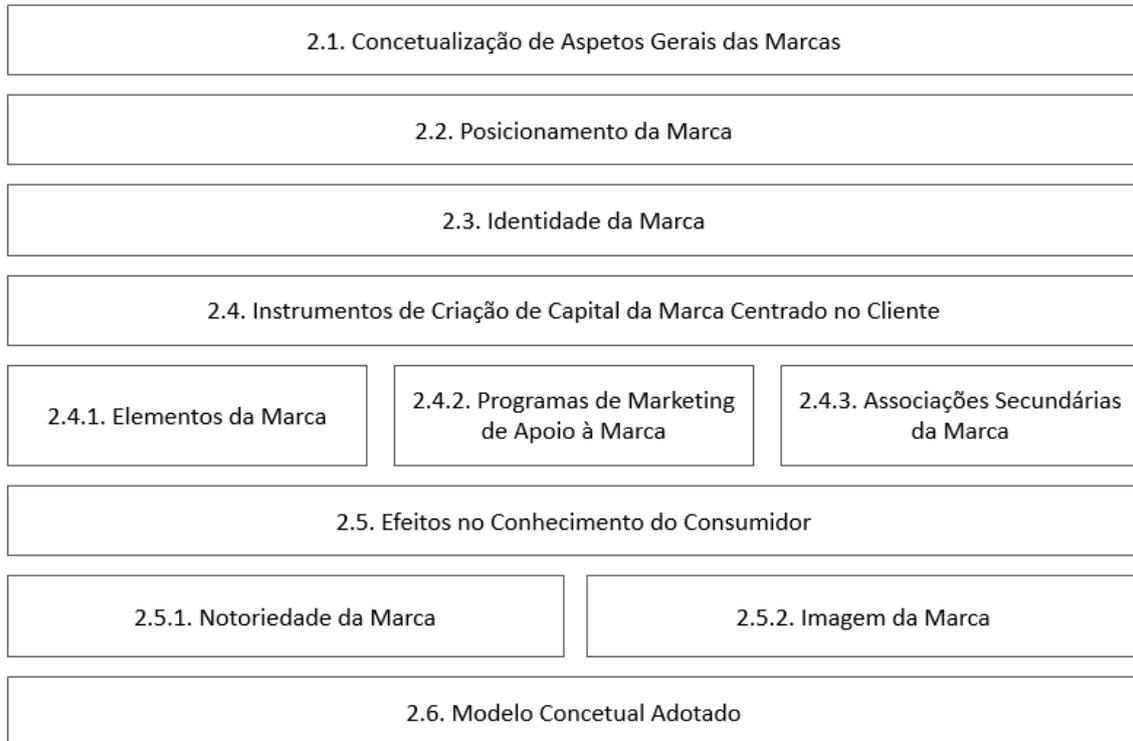


Figura A.1. Estrutura do capítulo de revisão de literatura

ANEXO B – MODELO ADOTADO

Tabela B.1. Modelo adotado

	Estrutura	Referência
1. Posicionamento da marca	– Mapa mental	Keller (2013)
	– Público-alvo	
	– Concorrência	
	– Pontos de paridade e pontos de diferenciação	
	– Posicionamento pretendido para a marca	
2. Identidade da Marca	– História da marca	Adaptado de Ruzzier e De Chernatony (2013)
	– Benefícios	
	– Missão	
	– Visão	
	– Valores	
	– Personalidade	
3. Elementos da Marca – Orientações	– Nome	Keller (2013)
	– <i>Slogan</i>	
	– Logótipo	
	– URL	
4. Programas de Marketing de Apoio à Marca – Orientações	– Produto	Keller (2013)
	– Preço	
	– Canais de distribuição	
	– Comunicação	
	– Pessoas	
	– Processos	
5. Associações Secundárias – Orientações	– Evidência física	Keller (2013) “ <i>Made In</i> ”, Future Brand (2014)
	– Mapa de associações	
	– País de origem	

Tabela C.1. Entrevista individual com a DGPM

Agradeço-lhe Conceição por me ter recebido. Com esta conversa gostaria de perceber um bocadinho as vossas intenções relativamente à marca Mar Portugal e perceber também qual poderá ser o meu contributo.

1. Sei que a marca Mar Portugal foi registada em fevereiro de 2013. Gostaria que me explicasse o porquê da sua criação. Ou seja, quais as necessidades sentidas?
2. E como pode a marca ajudar a criar essa “identidade marítima” que fala?
3. Então, é uma marca para todos?
4. Têm sido desenvolvidos alguns projetos para combater a falta de conhecimento sobre o mar. Recentemente temos o caso do mapa “Portugal é mar”, distribuído pelas escolas do país. Como é que a marca Mar Portugal poderá combater a iliteracia sobre o mar? Qual poderá ser o seu contributo nesta matéria?
5. Como descreve o público desta marca? Para quem é a marca?
6. Quais os benefícios que cada um desses públicos pode esperar receber através desta marca?
7. E para Portugal, qual o maior benefício que Portugal, enquanto nação, pode esperar receber da marca?
8. A marca Mar Portugal tem concorrentes? Como os define?
9. Como imagina a marca daqui a 10 anos?
10. E o que tem sido feito para um dia se chegar aí?
11. O que acha que ainda é preciso fazer? Ou, melhor, o que está ainda por fazer?
12. Como já lhe tinha dito anteriormente, estou a terminar o mestrado de Marketing, no ISEG. Tinha-me dito que poderia ser feita muita coisa interessante na área do marketing para a marca Mar Portugal. Tenho a possibilidade de fazer dissertação, um trabalho mais teórico ou projeto, com uma vertente mais prática. Para vocês o que seria mais interessante? Qual poderia ser o meu contributo?
13. Duas últimas questões. “Mar Portugal”, porquê?
14. Vi no certificado de registo da marca que apenas foi registado o nome da marca. Têm algum logótipo pensado? Quando se deslocam para o exterior ou em Portugal, que símbolo utilizam?

ANEXO D – GUIÃO DA ENTREVISTA DE GRUPO COM A DGPM

Tabela D.1. Guião da entrevista de grupo com a DGPM

<p>Tive já a oportunidade de falar um pouco com a Conceição sobre a marca Mar Portugal. As quatro primeiras perguntas dirigem-se a si [Conceição] uma vez que muito têm que ver com a estratégia para a marca. Peço que responda com o máximo rigor podendo repetir alguma informação já dita anteriormente. Tenho algumas interrogações e por isso peço-lhe que, se possível, aprofunde com mais detalhe. Depois destas primeiras questões à Conceição agradeço muito a colaboração das duas.</p> <p>1.1. Mar Portugal, uma marca. Porquê?</p> <p>1.2. Quais os objetivos de longo prazo para a marca? Ou seja, onde se pretende chegar? Questões para aprofundamento: Porquê? Como se poderão concretizar esses objetivos?</p> <p>1.3. E para o curto prazo? Quais serão os objetivos de curto prazo para a marca? Questões para aprofundamento: Porquê? Como se poderão concretizar esses objetivos?</p> <p>1.4. Que potenciais benefícios espera a DGPM conseguir através desta marca? Pode dar exemplos?</p>
<p>2.1. Mar Portugal, uma marca para quem? a. Peço, então, que identifiquem numa folha os potenciais beneficiadores da marca. Pensem em todos os <i>stakeholders</i> que poderão beneficiar da marca e identifiquem-nos, por favor.</p> <p>2.2. Quem são e onde estão os concorrentes da marca?</p> <p>2.3. Como é que a marca se diferencia dos produtos/serviços oferecidos pela concorrência?</p> <p>2.4. Em que é que a marca se assemelha aos produtos/serviços oferecidos pela concorrência?</p> <p>2.5. Como é que no caso do mar o “país-de-origem” funciona? (pausa) Ou seja, o que eu quero perceber é como é que a associação ao país Portugal pode ajudar na promoção dos produtos e serviços do nosso mar. Como e porque é que isso é bom? (pausa) Em que é que somos realmente bons?</p>
<p>3.1. Se vos perguntassem “como é que é o Mar de Portugal”, o que diriam? Peço que escrevam numa folha cerca de cinco características/adjetivos desta marca. No fundo, se o Mar Portugal fosse uma pessoa como seria? a. Como explicam a vossa escolha? Como é que o Mar Portugal se concretiza em cada uma das características que enunciaram? (pedir para responder uma pessoa de cada vez).</p> <p>3.2. Vou colocar em cima da mesa alguns valores para a marca. Peço que os ordenem por ordem de preferência, através de consenso.</p> <p>3.3. Acrescentariam mais algum ou alguns valores a esta lista?</p>
<p>4.2. Que “lugar” pretendem que a marca Mar Portugal ocupe na mente dos seus <i>stakeholders</i>, em relação à concorrência? Se tivessem de fazer uma declaração de posicionamento para a marca, o que diziam? Como é que a marca Mar Portugal se quer posicionar? (pedir respostas individuais).</p>

ANEXO F – O “M” UTILIZADO PELO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E DO MAR



Figura F.1. O “M” utilizado pelo Ministério da Agricultura e do Mar

ANEXO G – MAPA ASSOCIAÇÕES SECUNDÁRIAS: DESPORTOS NÁUTICOS – SURF

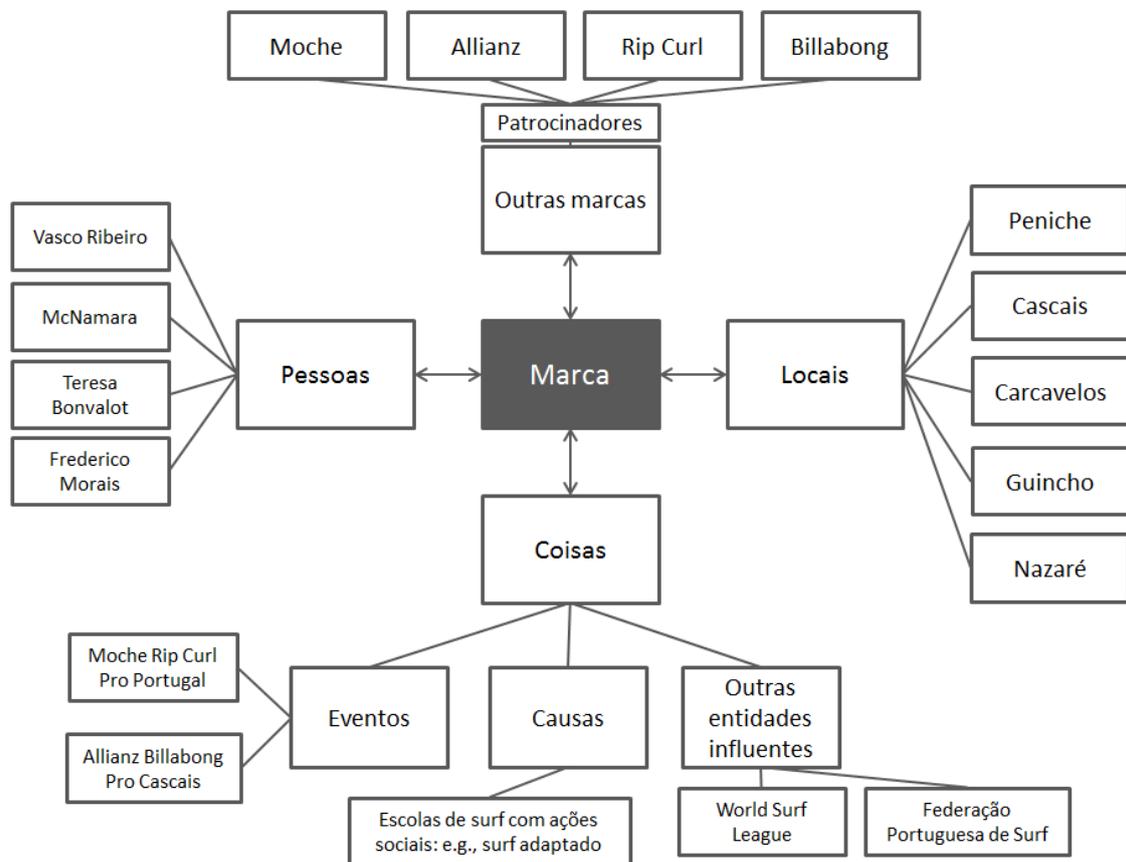


Figura G.1. Associações secundárias: surf

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356.
- Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 63–76.
- Almeida, C. S. P. R. (2008). *A marca Portugal vista por correspondentes de meios de comunicação social estrangeiros* (Tese de Mestrado). Bibliotecas.utl. [HF5415.13.A44 2008].
- Argenti, P. A. e Druckemiller, B. (2004). Reputation and the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 6(4), 368-374.
- Ashworth, G. e Kavaratzis, M. (2009). Beyond the logo: brand management for cities. *Journal of Brand Management*, 16(8), 520-531.
- Balmer, J. M. T. e Gray, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972.
- Barwise P. e Meehan S. (2004). *Simply Better: Winning and Keeping Customers by Delivering What Matters Most*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Berry L. L. e Parasuraman A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York, NY: The Free Press.
- Campbell, A. e Tawaday, K. (1990). *Mission and Business Philosophy*. Oxford: Heinemann.
- Chitturi, R., Raghunathan, R. e Mahajan, V. (2008). Delight by design: the role of hedonic versus utilitarian benefits. *Journal of Marketing*, 72, 48–63.
- Christodoulides G. e de Chernatony L. (2010). Consumer-based brand equity conceptualization and measurement. *International Journal of Research in Marketing*, 52(1), 43–66.

Collins, A. M. e Loftus, E. F. (1975). A spreading-activation theory of semantic processing. *Psychological Review*, 82(6), 407-428.

Crespo, N., Isabel P. e Fontoura, M. P. (2007). *FDI Spillovers at Regional Level: Evidence from Portugal*. Instituto Superior de Economia e Gestão - DE Working papers nº 28-2007/DE/CISEP

de Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15, 157–179.

de Chernatony, L. (2010). *From Brand Vision to Brand Evaluation. The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands* (3ª ed.). United States of America: Butterworth Heinemann.

Echtner, C. e Ritchie, B. (1993). The measurement of destination image: an empirical assessment. *Journal of Travel Research*, 31(4), 3–13.

Elliot, S., Papadopoulos, N. e Kim, S. S. (2010). An integrative model of place image: exploring relationships between destination, product, and country images. *Journal of Travel Research*, 50(5), 520-534.

Eshuis, J., Klijn, E. H. e Braun, E. (2014). Place marketing and citizen participation: branding as strategy to address the emotional dimension of policy making? *International Review of Administrative Sciences*, 80(1), 151-171.

Farquhar, P. H. (1989). Managing brand equity. *Marketing Research*, 1, 24-33.

Florek, M., Insch, A. e Gnoth, J. (2006). City council websites as a means of place brand identity communication. *Place Branding*, 2(4), 276-296.

Gnoth, J. (2002). Leveraging export brands through a tourism destination brand. *Journal of Brand Management*, 9, 262-280.

Hackley, C. e Kitchen, P. J. (1998). IMC: A consumer psychological perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, 16(3), 229-235.

Han, C. M. (1989). Country Image: halo or summary construct? *Journal of Marketing Research*, 26, 222-229.

Hankinson, G. (2004). Relational network brands: towards a conceptual model of place brands, *Journal of Vacation Marketing*, 10(2), 109 – 121.

Jevons, C. (2005). Names, brands, branding: beyond the signs, symbols, products and services. *Journal of Product & Brand Management*, 14, 117-118.

Kapferer, J. (1997). *Strategic brand management*. Dover N. H.: Kogan Page.

Kapferer, J. (2008). *The new strategic brand management, creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page.

Kavaratzis, M. e Ashworth, G. J. (2005). City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Journal of Economic & Social Geography*, 96(5), 506–514.

Kavaratzis, M. (2012). From “necessary evil” to necessity: stakeholders’ involvement in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 5(1), 7-19.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.

Keller K. L. (2003). Brand synthesis: the multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 595–601.

Keller K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4^a Ed). Edinburgh: Pearson Education Limited.

Keller, K. L. Heckler, S. E. e Houston, M. J. (1998). The effect of brand name suggestiveness on advertising recall. *Journal of Marketing*, 62, 48-57.

Keller, K. L. e Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.

Keller, K. L., Sternthal, B. e Tybout, A. (2002). Three questions you need to ask about your brand. *Harvard Business Review*, 80, 80-89.

Knight, G. A. (1999). Consumer preferences for foreign and domestic products. *Journal of Consumer Marketing*, 16(2), 1-11.

Kotler, P., Asplund, C., Rein, I. e Heider, D. (1999). *Marketing Places Europe: Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*. London: Pearson Education Limited.

Kotler, P. e Gertner, D. (2002). Country as brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 9, 249-261.

Kotler P. e Keller K. L. (2012). *Marketing Management* (14ª ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Knox, S. e Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 998-1016.

Kushwaha G. S. e Agrawal S. R. (2015). An Indian customer surrounding 7P's of service marketing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 85-95.

Lovelock, C., Patterson P. e Walker, R. (2001). *Services Marketing: An Asia-Pacific Perspective* (2ª ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Lovelock, C. e Wirtz, J. (2007). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (6ª ed.). India: Prentice Hall.

Oliveira, E. H. S. (2015). Place branding in strategic spatial planning. *Journal of Place Management and Development*, 8(1), 23-50.

Pacheco, B. P. (2013). *Medidas da Terra e do Mar – Apontamento*. Lisboa: Instituto Hidrográfico.

Papadopoulos, N. (2004). Place branding: evolution, meaning and implications. *Place Branding*, 1 (1), 36-49.

Pecotich, A. e Ward, S. (2007). Global branding, country-of-origin and expertise: an experimental evaluation. *International Marketing Review*, 24(3), 271-296.

Pessoa, F. (2004). *Mensagem* (4ª ed.). Lisboa: Assírio & Alvim.

Pinto, A. S. C. C. (2013). *Plano de Marketing para o Soccial* (Tese de mestrado). Relatório.UL. [<http://hdl.handle.net/10400.5/6283>].

Piron, F. (2000). Consumers' perceptions of the country-of origin effect on purchasing intentions of (in)conspicuous products. *Journal of Consumer Marketing*, 17(4), 308-21.

Roth, M. S. e Romeo, J. B. (1992). Matching product category and country image perceptions: a framework for managing country-of-origin effects. *Journal of International Business Studies*, 23(3), 477-497.

Ruzzier, M. K. e de Chernatony, L. (2013), Developing and applying a place brand identity model: the case of Slovenia. *Journal of Business Research*, 68(1), 45-52.

Ryan, J. e Silvano, S. (2010). World heritage sites: the purposes and politics of destination branding. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27(5), 533-545.

Saunders, M., Lewis, P. e Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). London: Pearson Education Limited.

Shanker, R. (2002). *Services Marketing. The Indian Perspective Excel Books*. New Delhi: Text and Readings.

van Riel, C. B. e Balmer, J. M. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340–355.

Oxford. (2005). *Oxford Advanced Learner's Dictionary* (7^a ed.). Oxford: Oxford University Press.

Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*, 38(9), 662-669.

Yamauchi, K. (2001). Corporate communication: a powerful tool for stating corporate missions. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(3), 131-137.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D. e Pandit A. (2008). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm* (4^a ed.). New Delhi: Tata McGraw-Hill.

WEBGRAFIA

American Management Association – www.ama.org – Acedido a 12 de março de 2015.

Bandeira Azul – <http://bandeiraazul.abae.pt/> Acedido a 25 de setembro de 2015.

Câmara Municipal de Peniche www.cm-peniche.pt/uploads/PDF_Noticias/Energia_Ondas.pdf
Acedido a 3 de agosto de 2015.

CIA The World factbook – <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>
Acedido a 22 e 23 de abril de 2015 e 25 de setembro de 2015.

Fileira do Pescado – www.fileiradopescado.com Acedido a 19 de abril de 2015.

Fórum Empresarial da Economia e do Mar – www.feemar.weebly.com Acedido a 15 e 26 de junho de 2015, a 26 de julho e a 2 e 6 de outubro de 2015.

Future Brand – www.futurebrand.com Acedido a 4 de junho de 2015.

Instituto Nacional da Propriedade Industrial – www.inpi.pt Acedido a 7 de agosto de 2015 e a 12 de setembro de 2015.

Plataforma para o Crescimento sustentável. (2011). *Contrato para o Crescimento Sustentável. Libertar o potencial de crescimento de Portugal.*
http://www.crescimentosustentavel.org/documents/Contrato_PCS_digital.pdf Acedido a 3 de março de 2015.

Plataforma para o Crescimento Sustentável. (2012). *Relatório para o Crescimento Sustentável – uma visão pós-troika.* [ISBN: 978-989-97815-1-1].
http://www.crescimentosustentavel.org/documents/PCS_Relatorio_VersaoIntegralDigital.pdf
Acedido a 3 de março de 2015.

Portugal. Ministério da Agricultura e do Mar. (2014). *Estratégia Nacional para o Mar 2013-2020.* <http://www.dgpm.mam.gov.pt/Documents/ENM.pdf> Acedido desde fevereiro de 2015.

SaeR/ACL. (2009). *Hypercluster da Economia do Mar. Um domínio de potencial estratégico para o desenvolvimento da economia portuguesa.* [17 de fevereiro de 2009].
[http://www.cienciaviva.pt/img/upload/Hypercluster%20da%20Economia%20do%20Mar\(2\).pdf](http://www.cienciaviva.pt/img/upload/Hypercluster%20da%20Economia%20do%20Mar(2).pdf)
Acedido a 26 de junho e a 2 de outubro de 2015.

Turismo de Portugal – www.turismodeportugal.pt Acedido a 12 de junho de 2015, 7, 8 e 22 de julho de 2015, 28 de agosto de 2015, 2, 18, 19 e 24 de setembro de 2015 e a 7 e 8 de outubro de 2015.

Voxmar – www.voxmar.pt Acedido a 6 de março, a 17 de maio, a 14 e 15 de julho de 2015.