



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROJETO

*BRANDING PARA MICROEMPRESAS:
CASO DESIGNRUT*

RUI PEDRO ALEXANDRE MARREIROS DUARTE

OUTUBRO - 2015



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROJETO

*BRANDING PARA MICROEMPRESAS:
CASO DESIGNRUT*

RUI PEDRO ALEXANDRE MARREIROS DUARTE

ORIENTAÇÃO:

**PROF.^a DOUTORA MARIA MARGARIDA DE MELO
COELHO DUARTE**

OUTUBRO - 2015

DEDICATÓRIA E AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho à minha família por todo o apoio que sempre me deram e em particular à minha esposa, Rute e às minhas filhas, Inês e Sofia. Sem o vosso amor e carinho não teria sido possível chegar ao fim deste percurso.

Agradeço a todos que graciosamente disponibilizaram o seu tempo para me ajudarem a realizar este trabalho.

Agradeço aos meus colegas de mestrado pelo companheirismo, espírito de entreaajuda e boa disposição. Vocês tornaram este percurso muito mais fácil e divertido.

Agradeço a todo o corpo docente com que contactei na condição de aluno do ISEG, de uma forma ou de outra todos contribuíram para que este trabalho fosse feito desta forma.

Agradeço à minha orientadora Professora Doutora Margarida Duarte que com o seu conhecimento, sugestões e críticas, contribuiu de forma decisiva para a realização deste trabalho.

“...apesar da tendência de globalização, parece que sempre haverá oportunidades para boas marcas locais.”

In Kevin Lane Keller (2013), *Strategic Brand Management* p. 523

Resumo

As pequenas e médias empresas (PME's) e em especial as microempresas, são geralmente organizações com escassos recursos onde a gestão da marca tende a não ser uma das prioridades. Para além disso a literatura existente sobre gestão da marca em PME's é escassa, sendo grande parte da investigação realizada no contexto de grandes multinacionais. Este projeto tem como propósito auxiliar uma microempresa a implementar algumas medidas de gestão da marca que lhe permita afirmar-se nos seus mercados alvo. Foi, assim, realizada uma revisão da literatura tendo como temas principais a gestão da marca e as PME's. Estabelecida a base teórica e considerando o contexto da empresa, foi realizado um estudo qualitativo com entrevistas semiestruturadas à gerente da empresa e a três dos seus clientes. Com base na análise da informação recolhida foram elaborados dois mapas mentais da marca Designrut. O primeiro com base nas características de personalidade da marca enunciadas pela gerente da empresa e o segundo com base nas características que os clientes associam à marca. Foram comparados os mapas e destacados os pontos em comum. Foram identificados os pontos de paridade e os pontos de diferença da Designrut face aos seus concorrentes que, serviram de base para definir o posicionamento pretendido para a marca. Finalmente, foram apresentadas recomendações de ação à empresa tendo em vista melhorar o seu *branding* e construir uma marca mais forte. Nestas recomendações inclui-se o desenvolvimento dos elementos da marca, o marketing *mix* de apoio à marca e a alavancagem de associações secundárias.

Palavras-chave: *micro empresas, branding, marca, PME's, mapa mental, elementos da marca, marketing mix, associações secundárias.*

Abstract

Small and medium enterprises (SMEs) and especially micro-enterprises are usually organizations with scarce resources where brand management tends not to be a priority. In addition, the literature on brand management in SMEs is scarce, and much of the research is undertaken in the context of large multinationals. This project aims to assist a micro-enterprise to implement some brand management measures enabling it to establish in its target markets. A literature review has been done on brand management main topics and SMEs. Established the theoretical basis and considering the business context, a qualitative study was conducted with semi-structured interviews with the manager of the company and three of its customers. Based on the information collected two mental maps of the Designrut brand were developed. The first, based on personality characteristics of the brand as perceived by the manager and the second based on the customers associations to the brand. The maps were compared and the commonalities highlighted. Designrut's points of parity and points of difference over its competitors were identified and served as the basis to set the desired positioning for the brand. Finally, recommendations of action were presented to the company to improve its branding and build a stronger brand. These recommendations include the development of the brand elements, the marketing mix elements to support the brand and leveraging of secondary associations.

Keywords: *micro companies, branding, brand, SME's, mental map, brand elements, marketing mix, secondary associations*

1	Introdução.....	1
2	Definição do Problema e Objetivos do estudo	2
3	Revisão Crítica da Literatura.....	2
3.1	Capital da Marca Centrado no Cliente.....	2
3.2	Posicionamento da Marca	3
3.3	Mantra da Marca.....	4
3.4	Modelo de Ressonância da Marca	5
3.5	Cadeia de Valor da Marca	6
3.6	Criação do Capital da Marca	7
3.7	Medição do Capital da Marca.....	12
3.8	Orientações para PME's.....	14
4	Metodologia.....	16
5	Descrição do Contexto Empírico: <i>Branding</i> da Marca Designrut.....	16
5.1	História da Marca Designrut	16
5.2	Análise Competitiva.....	17
5.3	Posicionamento da Marca Designrut	18
5.4	Inventário de Marca	18
5.5	Exploratório da Marca.....	20
6	Resultados e Discussão	20
6.1	Gerente Designrut	20
6.1.1	Posicionamento da marca	20
6.1.2	Elementos da marca.....	21
6.1.3	Relacionamento com os clientes	22
6.1.4	Marketing <i>mix</i>	23
6.2	Clientes.....	24
7	Conclusões, Limitações e Sugestões para Investigação Futura.....	31
7.1	Conclusões.....	31
7.2	Limitações	34
7.3	Sugestões para Investigação Futura.....	34
	REFERÊNCIAS.....	35
	ANEXOS.....	39

Índice de Anexos

Anexo 1. Questionário para entrevista à gerente da Designrut	39
Anexo 2. Questionário para entrevista a clientes da Designrut	41

Índice de Figuras

Figura 3-1 Modelo de Ressonância da Marca.	6
Figura 3-2 Cadeia de Valor da Marca.	7
Figura 3-3 Fontes secundárias de conhecimento da marca	11
Figura 3-4 Criação de Capital da Marca Centrado no Cliente	12
Figura 6-1 Mapa mental na perspectiva da gerência	21
Figura 6-2 Mapa mental na perspectiva dos clientes	26

Índice de Quadros

Quadro 3-1 Critérios de Seleção dos Elementos da Marca	8
Quadro 3-2 Avaliação de pontos fortes e pontos fracos dos elementos de marca.....	9
Quadro 3-3 Recomendações para gestão da marca em PME's	15
Quadro 5-1 Posicionamento da marca Designrut	18
Quadro 5-2 Inventário da Marca.....	19
Quadro 6-1 Caracterização da amostra	24

1 Introdução

As primeiras referências à utilização de marcas remontam a 2700 AC, quando os egípcios começaram a marcar o gado para identificar a propriedade. Desde essa altura muito aconteceu até que no final do século XIX se começou a generalizar a comercialização de produtos embalados e etiquetados de forma a identificar a sua origem (Bastos & Levy, 2012).

Esse foi o primeiro passo da construção das marcas como as conhecemos hoje. A marca pode ser definida como sendo “um nome, termo, sinal, símbolo, desenho ou a combinação destes elementos com a intenção de identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de os distinguir dos da concorrência (American Marketing Association, n.d.). Muita pesquisa continua a ser realizada sobre marcas, tendo sido identificadas várias vantagens em ter marcas fortes (Hoeffler & Keller, 2003), sendo a maioria dos estudos empíricos feitos no contexto de grandes multinacionais (Abimbola, 2001; Centeno, Hart, & Dinnie, 2013; Juntunen, Saraniemi, Halttu, & Tähtinen, 2010; Krake, 2005; Merrilees, 2007). Por outro lado, os estudos sobre gestão de marcas em pequenas e médias empresas (PME's) são ainda escassos e praticamente inexistentes antes de 2005 (Ahonen, 2008). Na União Europeia as microempresas são consideradas PME's, sendo a microempresa definida como “uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros” (Comissão, 2003). A empresa objeto deste estudo, está categorizada como microempresa.

Para além da pouca literatura existente na área do *branding* para PME's há ainda uma motivação pessoal adicional do autor deste estudo que é o facto da empresa estudada ser detida por membros da sua família. A esposa é atualmente sócia gerente. Assim, mais que um trabalho académico, este projeto também visa proporcionar a esta nova empresa potenciais vantagens competitivas que possam advir de desenvolver uma marca forte.

Este trabalho está organizado em sete capítulos, sendo o primeiro a introdução. No segundo capítulo foi feita a apresentação do problema e dos objetivos do estudo. A revisão da literatura surge no terceiro capítulo tendo sido abordadas as principais teorias da gestão da marca e as especificidades de *branding* em PME's. O quarto capítulo foi consagrado à apresentação da metodologia. No quinto capítulo é apresentado o contexto empírico e o *branding* da marca. Os resultados dos inquéritos realizados e a sua discussão são apresentados no sexto capítulo e, por fim, no último capítulo são apresentadas as conclusões, limitações do estudo e sugestões para investigação futura.

2 Definição do Problema e Objetivos do estudo

Tal como qualquer outra PME em início de atividade a Designrut necessita de se afirmar no mercado. Para que isso aconteça é necessário afirmar a sua marca conseguindo a notoriedade e a imagem adequadas de forma a contribuir para o seu sucesso.

O estudo visa assim fazer um levantamento do contexto empírico da empresa e propor um conjunto de medidas tendo em vista a construção da marca. Será igualmente feita uma comparação da imagem que a gerência tem da sua empresa da imagem que está na mente dos seus clientes.

Espera-se desta forma dar um contributo decisivo para o sucesso desta empresa e para o seu crescimento.

3 Revisão Crítica da Literatura

3.1 Capital da Marca Centrado no Cliente

Keller (2013) define Capital da Marca Centrado no Cliente (CMCC, ou no original CBBE - *Customer-Based Brand Equity*) como o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem nas respostas dos consumidores ao marketing da marca. Desta forma, o CMCC é positivo quando os consumidores reagem mais favoravelmente a um produto com identificação da sua marca do que quando a marca não está identificada. Portanto, o capital da marca surge das diferenças nas respostas dos consumidores que resultam do seu conhecimento da marca e das suas experiências prévias com a marca. Apesar de influenciado pelas atividades de marketing da marca, o capital da marca reside na mente do consumidor e as suas respostas são refletidas nas suas perceções, preferências e comportamentos relativos à marca.

Para que o CMCC seja positivo é necessário que o consumidor tenha (1) elevado nível de conhecimento e familiaridade com a marca e também (2) associações à marca na sua mente que sejam fortes, favoráveis e únicas (Keller, 2013). As associações podem incluir atributos funcionais, benefícios, e situações de compra e utilização (Keller, 1993). Algumas das vantagens de marcas fortes foram identificadas por Hoeffler & Keller (2003) com sendo, entre outras: maior lealdade dos clientes, maiores margens e menos vulnerabilidade às atividades concorrenciais.

A notoriedade da marca pode ser traduzida como o bom desempenho tanto em *reconhecimento* como em *recordação*. O reconhecimento é a capacidade do consumidor em confirmar exposição prévia à marca quando esta lhe é apresentada. Por outro lado a

recordação é a capacidade do consumidor em mencionar a marca quando lhe são dadas como pistas, a categoria de produto, as necessidades que esta satisfaz ou a situação de compra ou uso (Keller, 2013).

Atingindo um nível razoável de notoriedade, pode ser trabalhada a imagem de marca através do desenvolvimento de associações de marca, que podem envolver atributos ou benefícios da marca. Os atributos de marca são características descritivas do produto ou serviço, enquanto que os benefícios da marca são valores e significados pessoais que os consumidores agregam aos atributos do produto ou serviço (Keller, 2013).

3.2 Posicionamento da Marca

As ações de posicionamento têm como objetivo atribuir à marca uma posição na mente dos clientes de forma a maximizar os potenciais benefícios para a empresa (Kotler & Keller, 2012). Para determinar o posicionamento pretendido são considerados quatro elementos: o mercado alvo; os concorrentes; em que é que a marca é semelhante a esses concorrentes; e de que forma a marca é diferente dos seus concorrentes (Keller, 2013).

O mercado alvo é determinado pela divisão do mercado em grupos distintos de potenciais clientes com necessidades e comportamento de compra semelhantes, ou seja, a segmentação do mercado. Smith (1956) começou por definir a segmentação de mercado como “a visualização do mercado heterogéneo como um conjunto de pequenos mercados homogéneos, em resposta a diferentes preferências de produto entre importantes segmentos de mercado, atribuíveis aos desejos dos consumidores ou utilizadores de uma melhor satisfação das suas necessidades variáveis.” Para a segmentação de consumidores ou empresas poderão ser utilizados diferentes critérios (Keller, 2013). Para que possam ser considerados viáveis, os segmentos devem satisfazer um conjunto de critérios. Kotler & Keller (2012) apresentam cinco, ser: (1) mensurável, (2) substancial, (3) acessível, (4) diferenciável e (5) acionável. Porém, outros autores sugerem a utilização de critérios diferentes ou adicionais (Rader, Comish, & Burckel, 2013).

Com a seleção do segmento alvo, ficam implicitamente identificados os principais concorrentes, seja porque essas empresas já vendem nesse segmento ou já deram indicações de que o planeiam fazer. Contudo, pode haver concorrência com outras categorias de produto uma vez que a competição pode existir também ao nível do benefício e não necessariamente ao nível de atributos. Keller (2013) apresenta-nos como exemplo o caso de produtos de luxo com fortes benefícios hedónicos, como equipamentos eletrónicos de alta-fidelidade que, podem concorrer com uma viagem de férias ou com bens duráveis como mobiliário.

De acordo com Keller (2013), após a identificação dos concorrentes, deve ser estabelecido o posicionamento em termos de pontos de paridade (PDP) e pontos de diferença (PDD). Os PDP revelam o que a marca tem em comum com os seus concorrentes e podem ser classificados em três grupos: de categoria; competitivos; e correlacionais. Os PDP de categoria estabelecem a pertença à categoria e permitem que a marca possa ser considerada como opção mas, não são necessariamente suficientes. Os PDP competitivos ocorrem quando a marca consegue igualar um PDD que dava uma vantagem competitiva a um dos seus concorrentes, anulando essa vantagem e transformando-a num PDP. Os PDP correlacionais são situações em que algumas associações da marca podem ser inversamente relacionadas. Por exemplo, aos olhos dos consumidores se uma marca tem a maior qualidade, não deverá ter o preço mais baixo. Por outro lado, os PDD traduzem os aspetos em que a marca é diferente e superior aos seus concorrentes. As diferenças podem ter origem em atributos de desempenho ou benefícios, noutros casos podem ter origem na imagem da marca (estatuto, luxo, qualidade, preço).

De acordo com Keller, Sternthal, & Tybout (2002) para se posicionar a marca é necessário mais do que estabelecer um quadro de referência, é preciso assegurar que há uma coerência entre os PDP e PDD em qualquer altura. Para além disso é necessário manter uma vigilância sobre a concorrência e a evolução dos PDP e PDD que certamente terão de sofrer atualizações.

3.3 Mantra da Marca

O mantra da marca é definido por Keller (1999) como uma frase de três a cinco palavras que encerra o espírito do posicionamento da marca. A sua principal função é de assegurar que todos os colaboradores e parceiros de marketing da marca conhecem o significado fundamental da marca, para que possam agir em conformidade. É criado de acordo com o posicionamento desejado da marca e com as suas associações principais. Uma das formas de obter informação para a elaboração do mantra é a utilização de cadeias meios-fins (*means-ends chains*) que é um método para obter informação sobre a relação entre atributos, benefícios e valores (Vriens, 2000).

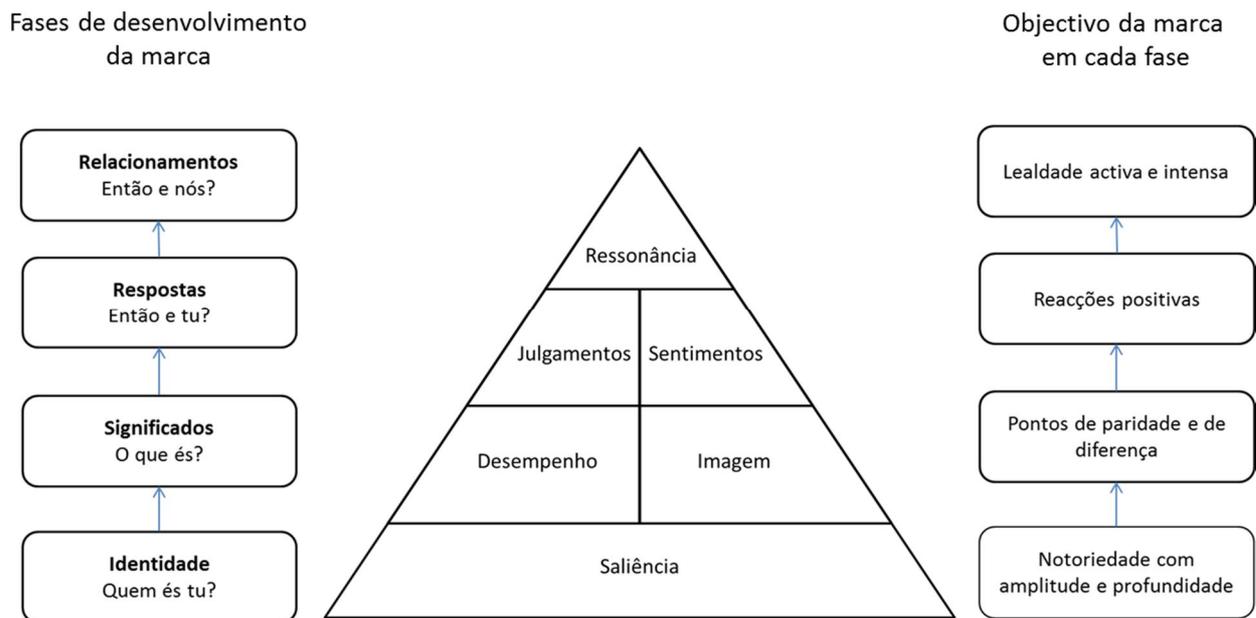
Keller (1999) afirma que um mantra de marca deve ser constituído por três elementos: a função da marca; o modificador descritivo; e o modificador emocional. A função da marca descreve a natureza do produto ou serviço e/ou tipo de experiências ou benefícios proporcionados pela marca. O modificador descritivo é uma forma de circunscrever a função da marca, para que esta seja mais clara. O conjunto dos termos da função da marca e do

modificador descritivo estabelecem as fronteiras de atuação da marca. O modificador emocional define a forma como a marca entrega esses benefícios. Considerando que o mantra da marca deve comunicar o que é único na marca, ou seja os seus PDD, para que seja realmente eficaz, nenhuma outra marca deve superar a marca nas três dimensões constituintes apresentadas acima. Um mantra de marca deverá comunicar o que é único na marca, ser simples direto e memorizável e ser igualmente inspirador, tanto para clientes como para colaboradores (Keller, 2013).

3.4 Modelo de Ressonância da Marca

Keller (2013) apresenta-nos o modelo de ressonância da marca como um processo de construção da marca como uma sequência de quatro passos. Em primeiro lugar, é necessário assegurar a saliência da marca com os clientes estabelecendo a associação com uma classe de produto, benefício ou necessidade. Em segundo lugar, há que determinar o significado da marca na mente dos clientes estabelecendo associações estratégicas tangíveis e intangíveis. Em terceiro, explicitar as respostas do clientes à marca e, em quarto, converter essas respostas, criando ressonância com a marca. A ressonância do cliente com a marca traduz-se em lealdade ativa entre a marca e os seus clientes. Estes quatro passos estão associados a um conjunto de questões fundamentais que os clientes fazem invariavelmente sobre as marcas, pelo menos implicitamente: “quem és tu?” (identidade de marca); “o que és tu?” (significado da marca); “então, e tu? O que eu penso ou sinto acerca de ti?” (respostas da marca); “então e nós? Que tipo de associação e de ligação é que eu gostaria de ter contigo?” (relação com a marca).

Keller (2013) apresenta este modelo através da pirâmide apresentada na Figura 3-1. Na base a saliência ou seja a notoriedade da marca e a facilidade com que é recordada e reconhecida. O lado esquerdo da pirâmide representa a vertente racional. O desempenho que para além das características primárias e secundárias inclui o preço, o estilo, a eficiência, a eficácia e a durabilidade. Os julgamentos abrangem a qualidade, a credibilidade, a superioridade e a consideração. Já o lado direito da pirâmide representa a vertente emocional. A imagem que reflete os perfis dos utilizadores, as situações de compra e utilização, a personalidade e os valores assim como a história, herança e experiências. Os sentimentos podem ser expressos em termos de afeto, divertimento, excitação, segurança, aprovação social e respeito próprio. No topo, a ressonância da marca com os seus clientes traduz-se em lealdade, ligação, comunidade e compromisso.



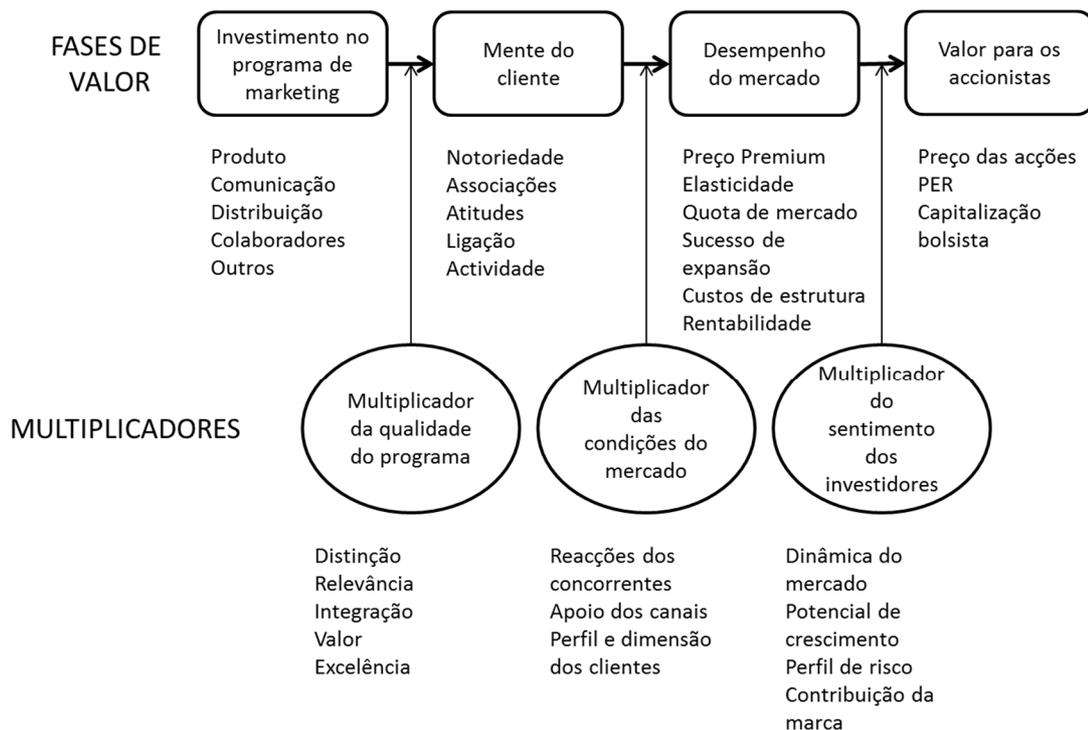
Fonte: Adaptado de Keller (2013)

Figura 3-1 Modelo de Ressonância da Marca.

3.5 Cadeia de Valor da Marca

Para atingir os objetivos de marketing é fundamental um forte posicionamento e a construção da ressonância de marca. Contudo para compreender melhor o retorno de investimento de marketing, é necessária mais uma ferramenta: a cadeia de valor da marca (Keller, 2013). Coerente com o modelo de ressonância da marca, a cadeia de valor da marca ilustrada na Figura 3-2 assume que o seu valor reside nos clientes. Assim o processo de criação de valor para a marca começa quando a empresa investe num programa de marketing tendo como alvo os clientes atuais ou potenciais (1ª fase). Essa atividade de marketing afetará o que os clientes sentem e sabem sobre a marca, como é refletido pelo modelo de ressonância da marca (2ª fase).

As atitudes “*mind-set*” de um grupo alargado de clientes da marca geram o desempenho da marca no mercado. Quanto e quando compram, o preço que pagam, etc. (3ª fase). Finalmente os investidores consideram este desempenho de mercado para aferir o valor para os acionistas em geral e o valor da marca em particular (4ª fase). Este modelo também assume fatores de ligação entre cada estágio. Três conjuntos de multiplicadores moderam a transferência entre o programa de marketing e os três estágios de valor seguintes: o multiplicador da qualidade do programa, o multiplicador das condições do mercado e o multiplicador do sentimento dos investidores. Estes podem potencialmente acrescentar ou retirar valor à marca.



Fonte: Adaptado de Keller (2013)

Figura 3-2 Cadeia de Valor da Marca.

3.6 Criação do Capital da Marca

Keller (2013) afirma que há três formas principais de construir o capital da marca: a escolha inicial dos elementos da marca; as atividades de marketing de apoio à marca; e a alavancagem através de associações secundárias.

Os elementos da marca são mecanismos que servem para identificar e diferenciar a marca. Os principais são: o nome, o URL, logotipo, símbolo, personagem, *slogan*, *jingle*, embalagem e assinatura. O modelo CMCC sugere que estes elementos devem ser selecionados de forma a incrementar a notoriedade da marca; facilitar a formação de associações favoráveis, fortes e únicas; e exprimir sentimentos positivos acerca da marca. Para além disso Keller (2013) propõe um conjunto de critérios que podem ser bastante úteis na seleção dos elementos da marca (Quadro 3-1).

Os três primeiros critérios representam a ofensiva estratégica para criar capital da marca, enquanto os três últimos desempenham um papel defensivo para o alavancar e sustentar em função de diferentes oportunidades e constrangimentos.

Quadro 3-1 Critérios de Seleção dos Elementos da Marca

Critério	Caracterização
Ser memorável	Facilmente lembrado e reconhecido
Ser significativo	Descritivo do produto e persuasivo acerca do seu valor
Ser apelativo	Divertido, interessante, rico tanto visual como verbalmente, esteticamente agradável
Ser transferível	Para outras categorias de produto, e através de fronteiras culturais e geográficas
Ser adaptável	Flexível e atualizável
Ser passível de proteção	Legal e competitiva

Fonte: Keller (2013)

Keller (2013) propõe um quadro para avaliação dos pontos fortes e pontos fracos dos principais elementos de marca de acordo com os seis critérios de seleção enunciados acima (Quadro 3-2).

Para além da seleção dos elementos da marca há a considerar as atividades de marketing como elemento importante da criação do CMCC. Analisamos assim, as estratégias de produto, preço, distribuição e comunicação.

Kotler & Keller (2012) afirmam que o coração de uma grande marca é sempre um grande produto. O que quer dizer que para alcançar a liderança do mercado é necessário disponibilizar produtos e serviços de qualidade superior (Kotler & Keller, 2012). De acordo com Levitt (1980) a diferenciação é importante e até os bens comoditizados “*commodities*” podem ser diferenciados. Estabeleceu para isso o modelo dos níveis de produto. Neste modelo o produto tem quatro níveis: o produto genérico, o produto esperado, o produto aumentado e o produto potencial. O produto genérico é o elemento mais básico ou fundamental, sem qualquer característica adicional. O produto esperado representa a condição mínima para que este seja adquirido pelo cliente. Por seu lado o produto aumentado consiste na adição de elementos ao produto esperado que são inesperadas mas, valorizadas pelos clientes. No topo o produto potencial consiste em tudo o que pode ainda ser adicionado para atrair e reter clientes. Porém, devemos considerar que os clientes não são todos iguais e que também as condições de mercado podem alterar esta perspetiva.

Quadro 3-2 Avaliação de pontos fortes e pontos fracos dos elementos de marca

Critério	Nome e URL	Logotipos e símbolos	Personagens	Slogans e jingles	Embalagem e assinatura
Memorável	Pode ser escolhido para aumentar a recordação e reconhecimento da marca	Normalmente mais útil para reconhecimento da marca	Normalmente mais útil para reconhecimento da marca	Pode ser escolhido para aumentar a recordação e reconhecimento da marca	Normalmente mais útil para reconhecimento da marca
	Pode reforçar quase qualquer tipo de associação embora por vezes apenas indiretamente	Pode reforçar quase qualquer tipo de associação embora por vezes apenas indiretamente	Normalmente mais uteis para personalidade da marca e imagem não relacionada com o produto	Pode exprimir quase qualquer tipo de associação de uma forma explícita	Pode exprimir quase qualquer tipo de associação de uma forma explícita
Apelativo	Pode evocar muitas imagens verbais	Pode ser visualmente apelativo	Pode gerar qualidades humanas	Pode evocar muitas imagens verbais	Pode combinar apelos verbais e visuais
Transferível	Pode ter limitações	Excelente	Pode ter limitações	Pode ter limitações	Bom
Adaptável	Difícil	Pode normalmente ser redesenhado	Pode normalmente ser redesenhado	Pode ser modificado	Pode normalmente ser redesenhado
Passível de proteção	Normalmente bom mas com limitações	Excelente	Excelente	Excelente	Pode ser copiado de forma muito aproximada

Fonte: Keller (2013)

Keller (2013) afirma que a estratégia de preço pode contribuir igualmente para a criação de CMCC, pois serve como referência para que os consumidores categorizem o preço da marca. Para além disso é o elemento do marketing *mix* que determina a faturação da marca. Kotler & Keller (2012) referem que na elaboração da estratégia de preços devem ser considerados a empresa, os clientes, os concorrentes e o ambiente de marketing. Para além disso, deve ser assegurada coerência com o posicionamento da marca e com os seus mercados alvo.

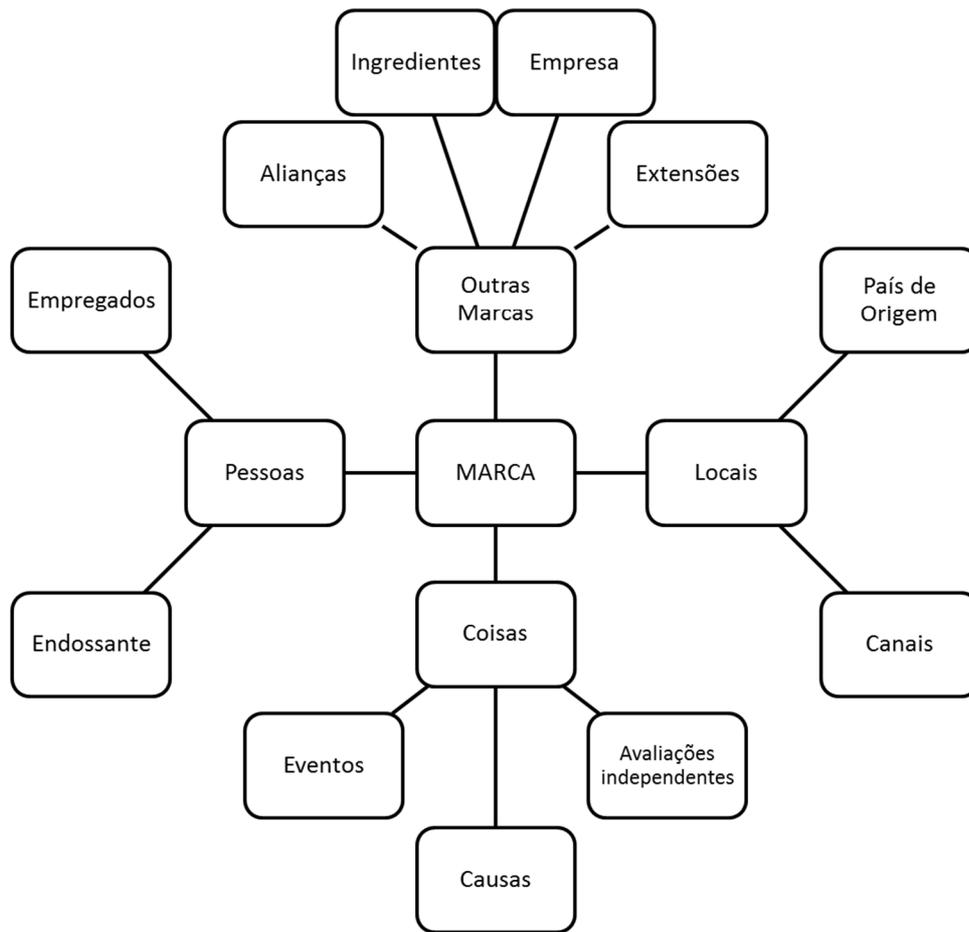
Outro elemento do marketing *mix* que pode ter um impacto importante na criação de CMCC é a distribuição (Keller, 2013). A estratégia de distribuição consiste na seleção de

canais de distribuição, que são definidos como “um conjunto de organizações interdependentes que participam no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo” (Kotler & Keller, 2012, p. 437). Keller (2013) classifica os canais de distribuição em dois grandes grupos: os diretos e os indiretos. Os canais diretos são as situações em que produtor vende os seus produtos pelos seus próprios meios aos consumidores. Por outro lado, utilizar canais indiretos significa recorrer a intermediários independentes para fazer chegar o produto aos consumidores. Nos casos em que há necessidade de muita informação, o nível de customização é elevado e existe uma necessidade especial de assegurar a qualidade, os clientes preferem os canais diretos (Rangan, Menezes, & Maier, 1992).

Keller (2013) afirma que as comunicações de marketing podem contribuir para a construção do capital da marca de várias formas tais como: aumentando a notoriedade, ligando associações de pontos de paridade e pontos de diferença nas mentes dos consumidores, explicitando sentimentos e opiniões positivas da marca e facilitando uma ligação mais forte entre o consumidor e a marca assim como a ressonância com a marca. Para além de ajudar a formar as estruturas de conhecimento da marca desejadas, um programa de comunicação integrada de marketing fornece incentivos para criar a resposta diferencial que suporta o Capital da Marca Centrado no Cliente.

As principais opções de comunicação podem ser reunidas em quatro grandes grupos: publicidade e promoção, marketing interativo, eventos e experiências e mobile marketing. Contudo, há igualmente outras formas de comunicar que não deveremos ignorar. São disso exemplo, as relações públicas e o boca a boca (*word-of mouth* - WOM).

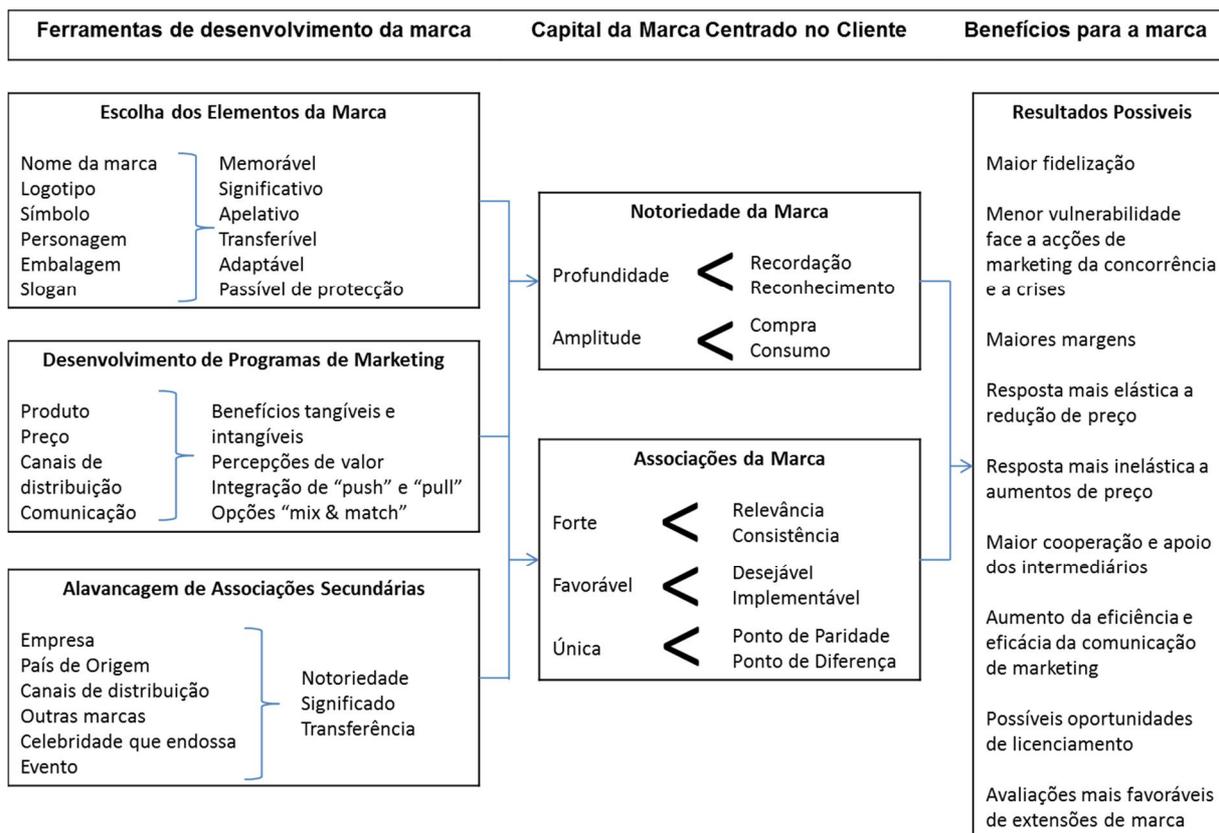
Outra forma de incrementar o capital da marca é através da criação de associações secundárias que visem transferir para a marca características de outras entidades. Keller (2013) refere 4 grupos de entidades para possíveis associações: (1) outras marcas; (2) locais; (3) pessoas; (4) e coisas. O processo de criação de associações secundárias é baseado no conhecimento que o cliente tem da entidade à qual se vai associar a marca. Na Figura 3-3 temos uma representação de possíveis associações secundárias para alavancar o valor da marca.



Fonte: Adaptado de Keller (2013)

Figura 3-3 Fontes secundárias de conhecimento da marca

Identificada a ligação entre a marca e essa entidade, os consumidores poderão considerar que as associações, opiniões ou sentimentos que caracterizam a entidade também caracterizam a marca. Porém, há três fatores que moderam a alavancagem através da associação da marca a outra entidade: (1) a notoriedade e conhecimento acerca da entidade; (2) o significado do conhecimento da entidade; (3) e a transferibilidade do conhecimento dessa entidade. Na Figura 3-4 temos um diagrama que sintetiza o processo e consequências da construção do CMCC. Temos à esquerda as ferramentas que são: os elementos da marca; o marketing *mix*; e a alavancagem de associações secundárias. A utilização destas ferramentas terá efeitos no conhecimento que os consumidores têm da marca nomeadamente na sua notoriedade e nas associações à marca. Os benefícios para a marca traduzem-se nos resultados possíveis que estão apresentados à direita.



Fonte: Adaptado de Keller (2013)

Figura 3-4 Criação de Capital da Marca Centrado no Cliente

3.7 Medição do Capital da Marca

Keller (2013) propõe uma série de procedimentos para avaliar e seguir a evolução do capital da marca. Sendo o primeiro a auditoria da marca, que inclui o inventário e a exploração da marca. O inventário da marca descreve como os produtos e serviços são comercializados pela empresa e enumera de uma forma escrita e visual todos os elementos da marca: nomes, logos, símbolos, personagens, embalagens, *slogans* e outros elementos como a estratégia de preço, comunicação e distribuição, assim como quaisquer outras atividades relevantes. Apesar de ser essencialmente descritivo, este procedimento ajuda à compreensão de como os consumidores olham para a marca. O passo seguinte é a “exploração da marca”. Trata-se de um estudo qualitativo que visa compreender os que os consumidores pensam e sentem relativamente à marca e como interagem com ela. É, deste modo, possível perceber algumas fontes de capital da marca, assim como algumas possíveis barreiras. Um dos resultados mais úteis desta pesquisa é a construção de um mapa mental e de uma lista das principais associações com indicação de se são positivas ou negativas (Krishnan, 1996). O

mapa mental descreve em detalhe as associações principais (*top of mind*) dos inquiridos de um determinado segmento de mercado alvo. A lista das principais associações são os atributos e benefícios que caracterizam as 5 a 10 dimensões mais importantes da marca. Podem servir como base para o posicionamento, pela forma como podem apresentar pontos de paridade e pontos de diferença se realizado também para os principais concorrentes (Keller, 2013)

Outra metodologia também utilizada é a da construção de mapas conceptuais de marca (BCM - *brand concept maps*). Este método propõe que sejam construídas redes de associações da marca, representando como é que cada associação está ligada entre si e com a marca e qual a força destas ligações (John, Loken, Kim, & Monga, 2006).

Os estudos de seguimento da marca recolhem informação dos consumidores de uma forma contínua, normalmente através de medidas qualitativas do desempenho da marca identificadas na auditoria da marca. Pode ser realizado o seguimento de produtos, marca corporativa ou do desempenho geográfico da marca. De uma maneira geral estes estudos desenrolam-se em permanência e concentram-se normalmente no nome da marca mas, também se podem focar no logo ou num símbolo da marca se forem considerados elementos com um papel importante no processo de decisão. Normalmente este estudo incide sobre os clientes da marca mas, o alargamento também a não clientes ou ao total da categoria de produto pode ser uma interessante fonte de informação. Ouvir os membros do canal de distribuição pode igualmente trazer informação complementar (Keller, 2013).

Para melhorar o uso e compreensão do conceito de capital da marca, deve ser implementado um sistema de gestão do capital da marca. Este sistema pode ser dividido em três elementos fundamentais: a bíblia da marca, o relatório do capital da marca e a responsabilidade sobre o capital da marca (Keller, 2013). A bíblia da marca é um documento que engloba as diretivas mais relevantes da marca que deve ser utilizado tanto pela marca como pelos seus parceiros de negócio. É aqui apresentada a visão da empresa e a explicação da sua importância. O relatório do capital da marca é um conjunto de indicadores que monitorizam o desempenho da marca e que deve ser disponibilizado à gestão de topo com regularidade. Deve ilustrar não só o que está a acontecer à marca mas, também, porque está a acontecer. O terceiro elemento, e igualmente importante, é a atribuição de responsabilidades sobre a marca. Assim devem ser atribuídas responsabilidades organizacionais e de procedimentos relativos à marca. Isto é, a nomeação de um responsável pela marca que deve estar a par e liderar todos os processos relacionados (Keller, 2013).

Em resumo, a medição do capital da marca é feita através de um conjunto de procedimentos de investigação que visam fornecer informações úteis, precisas e atempadas sobre a marca. Estas informações devem ser utilizadas como forma de apoio à decisão tanto de curto prazo como ao nível estratégico.

3.8 Orientações para PME's

Vários estudos evidenciam a importância do dinamismo do empreendedor (Abimbola, 2001; Boyle, 2003; Centeno et al., 2013; Krake, 2005; Merrilees, 2007; Wong & Merrilees, 2005) para o sucesso das PME's que, tipicamente têm poucos recursos e tempo para atividades como a gestão da marca (Abimbola, 2001; Juntunen et al., 2010). Inskip (2004) identificou várias dificuldades na obtenção de ajuda profissional adequada, tais como a falta de preparação dos parceiros que encontraram e o jargão que muitas vezes utilizam. A principal dificuldade identificada foi a elaboração de uma mensagem clara e distinta, cujo conteúdo estabeleça o posicionamento e a personalidade da organização. Para esta tarefa é ainda mais difícil encontrar ajuda (Inskip, 2004).

Neste contexto Abimbola (2001) estabeleceu uma lista de prioridades que Krake (2005) reformulou e completou, apresentando uma série de recomendações para empreendedores e gestores de PME's (Quadro 3-3).

Spence & Essoussi (2010) confirmam algumas das recomendações de Abimbola (2001) e de Krake (2005). Contudo, contrariando Krake (2005) afirmam que o país de origem é uma associação relevante para as PME's e que pode acrescentar valor à marca a um custo reduzido (Spence & Essoussi, 2010).

Merrilees (2007) afirma que pode ser mais interessante estabelecer o foco na marca corporativa, uma vez que para além de comunicar para os clientes, alavanca também a relação com os fornecedores. Esta abordagem é suportada por Urde (1994) que já havia afirmado que a orientação para a marca pode ser uma forma de diferenciação num contexto de maior similaridade de produto. As empresas com orientação para a marca terão um melhor desempenho de marketing e definem a orientação para marca como “a forma como a estratégia de marketing e as atividades estão centradas na marca com o objetivo de reforçar a sua distinção” (Wong & Merrilees, 2005). Merrilees (2007) destaca que quando a PME tem uma orientação para a marca, três coisas normalmente acontecem: o fundador responsabiliza-se por obter o apoio dos *stakeholders* da marca; a formulação do modelo de negócio é mais rigorosa; e a aquisição de clientes é mais fácil na fase de arranque da empresa. Porém, Hirvonen & Laukkanen (2014) afirmam que não há uma relação direta entre a orientação para

a marca e performance da marca. Em contrapartida, consideram que a orientação para a marca influencia indiretamente a performance da marca através da identidade de marca.

Quadro 3-3 Recomendações para gestão da marca em PME's

Recomendações

Estabelecer a gestão da marca como uma prioridade

Nomear um responsável para a gestão da marca que tenha as competências necessárias

Nunca subestimar as capacidades pessoais do empreendedor na construção da marca

Considerar sempre a possibilidade de ligar a sua marca a uma marca mais forte

Ter apenas um nome para a empresa e para a marca

Concentrar todos os esforços em apenas uma marca; salientar uma das características dos seus produtos e promover a sua associação à marca

Utilizar o logo, a embalagem e todos os elementos individuais para ajudar a construir a marca

Ser consistente em todas as comunicações da marca

Incentivar a paixão pela marca, pelo empreendedor, pelos empregados e pelos clientes

Verificar que todos os produtos ostentam a marca

O orçamento de marketing é limitado, por isso é necessário utilizá-lo de uma forma criativa

Utilizar as relações públicas e os patrocínios para conseguir exposição da marca na televisão

Há uma diferença entre gestão da marca, publicidade e marketing, se não sabe a diferença o melhor será investir algum tempo para compreender as diferenças

Fonte: Krake (2005)

Boyle (2003) afirma que uma pequena empresa poderá construir uma marca forte se apresentar ao mercado uma inovação extraordinária, complementada com a alavancagem de associações que sejam relevantes para os seus clientes alvo.

Num estudo realizado junto de PME que operam em mercados B2B, Roy & Banerjee (2012) afirmam que existe evidência considerável que a maioria das PME's procuram presentemente realizar ações de marketing diferenciadas de forma a competir com grandes empresas e multinacionais. Agrupam assim as empresas em quatro diferentes estágios de desenvolvimento do *branding* enunciando as prioridades para as empresas em cada um dos grupos. Contudo, não é neste estudo formalizado um guia de desenvolvimento da marca.

4 Metodologia

Considerando a revisão da literatura realizada, as restrições de tempo e o número limitado de potenciais entrevistados foi decidida a realização de entrevistas pessoais em profundidade com recurso a um questionário semiestruturado (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

A recolha de dados realizou-se em três fases. Primeiro foram realizadas algumas entrevistas semiestruturadas à gerente da empresa. Pretendia-se nesta fase recolher informação que permitisse descrever o contexto empírico. Foi, assim, descrita a história da empresa, identificado o mercado alvo e os principais concorrentes. Foi igualmente recolhida informação de trabalhos e clientes relevantes.

Na segunda fase aplicou-se um questionário à gerente da empresa, tendo em vista elaborar um mapa mental com as associações desejadas para a marca. Este questionário foi baseado no *Brand Audit Questionnaire* (Grillo, n.d.). Na terceira fase foi aplicado um questionário a clientes indicados pela gerência da empresa. A elaboração deste questionário teve como referência os *Brand Performance Constructs* (Lehmann, Keller, & Farley, 2008). Na segunda e terceira fase foram realizadas entrevistas semiestruturadas gravadas. Estas entrevistas foram posteriormente transcritas e analisadas. Foram consideradas as recomendações de Supphellen (2000) para a condução das entrevistas.

5 Descrição do Contexto Empírico: Branding da Marca Designrut

5.1 História da Marca Designrut

A Designrut foi fundada em Setembro de 2014 no Casal do Marco, concelho do Seixal e conta atualmente com apenas dois colaboradores a tempo inteiro. Apesar da sua breve história, conta com décadas de experiência acumulada dos seus colaboradores, uma que vez que ambos trabalharam numa outra empresa que cessou recentemente a sua atividade. Em relação ao modelo dos cinco estágios do crescimento de pequenos negócios (Lewis & Churchill, 1983) esta empresa encontra-se ainda na fase da existência.

Atualmente a empresa atua sobretudo em contexto B2B, fornecendo produtos de carpintaria a empresas como clientes finais, com destaque para o sector da hotelaria. Tem também capacidade para o fabrico de mobiliário, tanto para clientes particulares como empresariais. A empresa ambiciona posicionar-se como prestadora de serviços de decoração, o que poderá alavancar a atividade principal. Devido ao elevado nível de personalização exigido e às particularidades do sector, a maior parte dos serviços são atribuídos após

aprovação de orçamento. A distribuição é predominantemente direta nos trabalhos realizados para clientes empresariais e indireta em trabalhos para clientes particulares.

5.2 Análise Competitiva

A gerente da Designrut referiu os principais concorrentes em dois grupos: (1) proximidade geográfica da empresa e (2) especialização. A nível geográfico foram identificadas as empresas JDR - José Duarte Rodrigues, Cenariwood e Mecânica Piedense. Enquanto que ao nível da especialidade foi identificada apenas a empresa Viriato. Analisamos de seguida de forma resumida cada uma destas empresas.

JDR - José Duarte Rodrigues. Localizada no Seixal, distrito de Setúbal, é uma empresa de gestão familiar fundada em 1970, que tem como principal atividade a carpintaria para construção civil. Afirma-se como empresa modernizada que responde com qualidade e prazos adequados às necessidades dos clientes. Tem como principais produtos portas interiores e exteriores, caixilharia, escadas, roupeiros e pavimentos (tacos). É associada da AIP - Associação Industrial Portuguesa, da AERSET - Associação Empresarial da Região de Setúbal e da AIMMP - Associação das Industrias da Madeira e Mobiliário de Portugal (JDR - José Duarte Rodrigues, 2015).

Cenariwood. Localizada no Seixal, distrito de Setúbal especializada em roupeiros e cozinhas, também realiza outro tipo de mobiliário para interiores. Afirma-se como uma empresa de atendimento personalizado que elabora projetos com simulações tridimensionais. Têm capacidade de produção em série para obras de grande envergadura. Tem exposição permanente em três localidades: Santarém, Seixal e Estoril. Tem parcerias com a TEKA (equipamentos de cozinha), com a SILESTONE (materiais de construção) e com o gabinete Às Duas Por Três (arquitetura de interiores e design) (Cenariwood, 2015).

Mecânica Piedense. Localizada em Almada, distrito de Setúbal, é uma empresa fundada em 1943 que começou como serração de apoio aos estaleiros de construção naval. Com o desenvolvimento da construção civil, expande a sua atividade para a carpintaria. Hoje para além dos trabalhos de serração e carpintaria dedica-se ao fabrico de aduelas, portadas, caixilhos, rodapés, escadas, roupeiros, armários e mesas. Também fabrica mobiliário de cozinha, de quarto e de sala. Para além dos produtos acabados, comercializa uma gama de derivados de madeira, ferragens e produtos químicos para utilização profissional (Mecânica Piedense, 2015).

Viriato. Localizada em Rebordosa, distrito do Porto, é uma empresa fundada em 1952 que, para além da liderança do mercado português, é uma referência ao nível mundial no

sector do mobiliário e decoração. Direcionada para os hotéis é uma das poucas empresas a nível mundial a fabricar móveis e a fornecer serviços integrais de decoração personalizados de estilo clássico ou moderno. Tem entre os seus clientes alguns dos maiores grupos hoteleiros mundiais e já se internacionalizou tendo presença em África e Espanha (Viriato, 2015).

5.3 Posicionamento da Marca Designrut

Com base na análise competitiva aos concorrentes foi elaborado um quadro de referência múltiplo ilustrado no Quadro 5-1. São aqui apresentados os PDP e PDD face aos dois grupos de concorrentes.

Quadro 5-1 Posicionamento da marca Designrut

Concorrentes	Pontos de paridade	Pontos de diferença
(1) Concorrentes de proximidade geográfica	Fabricante português	Qualidade de serviço
	Produtos de qualidade	Personalização de produtos
	Todos os tipos de acabamento	Pequena dimensão
	Todos os tipos de materiais	
(2) Concorrentes por especialização	Localização na zona da grande Lisboa	
	Fabricante português	Localização na zona da grande Lisboa
	Produtos de qualidade	Flexibilidade de produção
	Todos os tipos de acabamento	
	Todos os tipos de materiais	

Como curiosidade, a localização é um PDP com os concorrentes locais (1) e um PDD com o concorrente por especialização (2). Noutra perspetiva, a introdução do serviço de decoração será um PDP com o concorrente por especialização (2) e um PDD com os concorrentes locais (1). A Designrut posiciona-se assim como uma empresa do sector do mobiliário e carpintaria que fornece produtos e serviços profissionais para o sector da hotelaria na região da grande Lisboa. Destaca-se dos seus concorrentes pela sua pequena dimensão, flexibilidade e personalização da produção e qualidade de serviço.

5.4 Inventário de Marca

O inventário da marca permite examinar as fontes de CMCC pela sua compilação num único documento (Keller, 2013).

Quadro 5-2 Inventário da Marca

Elemento	Comentário
Nome da Marca	Designrut O nome surge pela junção de dois nomes: design + rut. O primeiro com o objetivo de comunicar modernidade e inovação. O segundo é uma estilização do nome da empreendedora (Rute). Este nome tem uma limitação caso a empresa se internacionalize para países anglófonos onde este nome está conotado com falta de inspiração.
Logotipo	 <p>O logotipo procura transmitir confiança e qualidade, boa energia, criatividade e durabilidade.</p>
Símbolos	Não tem
Personagens	Não tem
Embalagem	Dada a natureza dos produtos, é realizada uma embalagem apenas de transporte, não de apresentação para comercialização
Slogan	Não tem
Merchandising	Não tem
Comunicação	
Relações públicas	Até à data a empresa e a sua marca ainda não foram referidas por qualquer meio de comunicação social
Presença online	Neste momento não existe ainda página na internet, blog ou presença em redes sociais como o Facebook, Instagram ou Google +
Associações secundárias	Atá à data a empresa ainda não utilizou associações secundárias mas, tem possibilidades de o fazer.

Assim, no Quadro 5-2 foi feita uma esquematização do inventário da marca Designrut. Esta esquematização evidencia a fase de arranque em que a empresa se encontra com muitos poucos elementos de comunicação criados. Até ao momento em que se fez esta recolha, não havia sido desenvolvida nenhuma atividade de publicidade e toda a comunicação tinha sido realizada através de contactos pessoais com clientes já conhecidos. A empresa é desconhecida da maioria dos consumidores em geral devido ao facto de operar atualmente

sobretudo em contexto B2B. Apenas a rede de contactos pessoais dos colaboradores conhecem a empresa e recorrem a ela.

5.5 Exploratório da Marca

Keller (2013) afirma que para complementar o inventário da marca é necessário inquirir os clientes sobre as suas perceções. A realidade é que nem sempre as perceções dos clientes são as supostas pelos gestores de marketing e, por isso, são muito uteis.

Numa primeira fase, deveria ter sido revisto o arquivo para analisar alguns estudos realizados no passado. Neste caso, não foi feito uma vez que se sabia à partida que não havia estudos anteriores. O segundo passo é a entrevista a colaboradores para compreensão do que acreditam ser as perceções dos consumidores acerca da marca e dos seus concorrentes. Por último, são inquiridos os clientes tendo em vista compreender as suas perceções da marca.

Este é o principal ponto deste projeto. Para a sua realização foram utilizados os inquéritos apresentados no Anexo 1 e no Anexo 2, sendo os resultados apresentados no capítulo seguinte.

6 Resultados e Discussão

A análise de resultados é separada em duas partes, com a primeira dedicada à entrevista realizada à gerente da Designrut e a segunda às entrevistas realizadas a clientes. Foram igualmente construídos mapas mentais com as características da personalidade da marca recolhidas nas entrevistas. Foi utilizado o método das três fases para medição da imagem de marca. Este método consiste na obtenção dos comentários livres, codificação e classificação das associações (Boivin, 1986 citado por Danes, Hess, Story, & Vorst, 2011)

6.1 Gerente Designrut

A entrevista realizada à gerente estava dividida em quatro partes, sendo os resultados apresentados pela mesma ordem: (1) posicionamento da marca; (2) elementos da marca; (3) relacionamento com os clientes; e (4) marketing *mix*.

6.1.1 Posicionamento da marca

A construção de um mapa mental é referida por Keller (2013) como uma das bases para o posicionamento ao descrever as associações principais da marca. A questão relativa à personalidade da marca permitiu construir o mapa mental representado na Figura 6-1. O critério utilizado para atribuição de maior valor às características para construção do mapa mental foi a ordem com que foram referidos os termos.

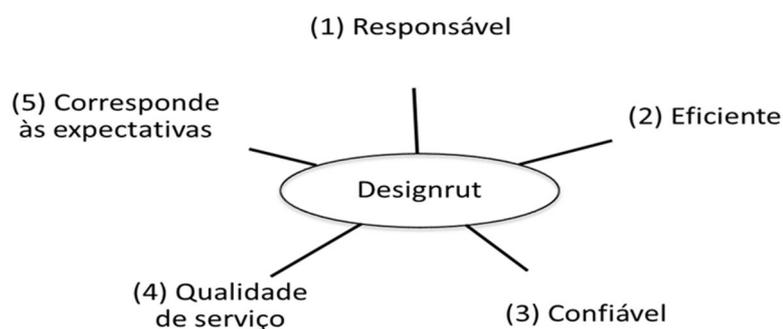


Figura 6-1 Mapa mental na perspectiva da gerência

Neste mapa mental apenas é referido um PDD: qualidade de serviço. Nas questões seguintes foram referidas como pontos de diferença a experiência e a pequena dimensão da empresa.

“Primeiro somos uma empresa pequena e acho que é necessário também explicar isso. Só de dois elementos. [...]. O Sr. Carlos já trabalha neste ramo das carpintarias e da decoração já há mais de 40 anos.”

Por outro lado a reduzida dimensão da empresa também é apresentada como um aspeto que por vezes se traduz em desvantagem.

“...pelo facto de sentirem que é uma empresa pequena, às vezes pensam que não conseguimos dar a resposta ao trabalho pedido...”

6.1.2 Elementos da marca

De acordo com Keller (2013) a seleção dos elementos da marca constitui uma das principais formas de construir o CMCC. Desta forma procurou-se obter dados que complementassem a informação do inventário da marca apresentada no ponto 5.4.

Sobre a seleção do nome a gerente indicou o objetivo e o seu significado. Entretanto verificou-se, que o nome da empresa ainda não estava registado.

“...tinha que ser um nome que me identificasse. Então ele surge da fusão do tipo de negócio, dentro do ramo da decoração e do design, no qual me especializei e com o meu próprio nome.”

Quanto ao logotipo indica o que representa para si e que mensagens deseja passar.

“...queria transmitir acima de tudo, confiança, e qualidade. Uma mensagem de boa energia, de criatividade e durabilidade do produto...”

6.1.3 Relacionamento com os clientes

Tendo em vista aferir o grau de conhecimento e relacionamento com os clientes, foram colocadas algumas questões sobre o relacionamento. Ficou assim patente que o conhecimento pessoal prévio e a recomendação são atualmente as únicas formas pela qual têm obtido clientes.

“...temos sido contactados por clientes antigos e esses clientes antigos é que nos têm também dado novos contactos e novos clientes”.

Quanto ao valor, os clientes são todos valorizados por aspetos diferentes. Os clientes da área da hotelaria e construção, pelo volume de negócios. Os particulares são valorizados por outros aspetos.

“...para nós todos têm valor. Não há trabalhos iguais. Não projetos iguais. Cada um tem o seu valor.”

“...normalmente isso acontece se for virado para os hotéis ou para a construção [...] em termos de volume de faturação é maior.”

“...o cliente pequeno também é às vezes o que faz com que haja mais trabalhos. E acaba por ser um trabalho mais personalizado. Também o que nos dá mais prazer.”

Pela natureza dos produtos e serviços prestados, o *feedback* é contínuo o que é ilustrado pela resposta à questão sobre como se obtém informação sobre a experiência cliente. A gerente refere:

“O próprio cliente quando não está satisfeito é o primeiro a dizer. [...] às vezes podemos não perceber à partida qual é que é a ideia. Ou o que o próprio cliente quer. Ou às vezes acontece ao contrário. O cliente se aperceber que a ideia que ele tinha inicialmente não era a mais correta e com o decorrer dos trabalhos nós lhe damos novas ideias e eles até acharem bastante interessante. [...] Mas é o próprio cliente que nos informa se gosta ou não gosta do nosso trabalho. Isso é muito importante. Quer dizer que a relação que nós temos com o cliente acaba por se tornar mais forte.”

Esta resposta está em coerência com a afirmação de Rangan et al. (1992) sobre a preferência dos clientes pelos canais diretos em situações de elevada customização do produto.

6.1.4 Marketing *mix*

A par com os elementos da marca, as atividades de marketing concorrem igualmente para a construção do capital da marca (Keller, 2013). Nestas atividades incluem-se as estratégias de produto, preço, distribuição e comunicação.

Nesta secção foram assim direcionadas as questões para a recolha de informação de marketing *mix* da empresa. Começando pelo produto, são mencionadas não só as áreas de atividade, mas também a intenção de alargar a oferta de serviços.

“Nós somos uma empresa de decoração. Fazemos trabalhos de carpintaria e podemos começar da carpintaria à peça de mobiliário.

“Mas, queria desenvolver a área da decoração e de projeto.”

Questionada sobre o processo de definição de preços, foi indicado que se consideram tanto os custos de produção, como os preços de mercado. Neste contexto surge também uma indicação sobre a preocupação em praticar preços adequados à qualidade do produto.

“Temos sempre que fazer uma prévia consulta de custos de material, da matéria-prima.”

“Analisar bem os tempos necessários para a execução da obra, também é importante.”

“...nós também temos que comparar com outros valores...”

“Também temos que conciliar sempre também o tipo de qualidade ou serviço que vamos prestar e conciliar com o valor.”

“...não podemos nem baixar muito porque isso acaba por desprestigiar um bocado a marca e acho que as coisas muito baratas dão a entender que a coisa pode não ter qualidade. E nós também perdemos um bocadinho com isso. Também não pode ser um preço muito elevado, porque também não é bom para nós.”

Questionada sobre a comunicação realizada ou a realizar, esta admitiu que ainda não foi realizada, mas tem já uma ideia do que pretende fazer.

“Ainda nada. Por enquanto.”

“Pretendo para já começar com uma página na web... [...] Já que não temos catálogos...”

6.2 Clientes

Considerando a juventude e a dimensão da empresa, o número de clientes é ainda bastante reduzido, pelo que houve alguma dificuldade em realizar entrevistas. Ainda assim, foi possível contactar e entrevistar três clientes que se disponibilizaram para participar no estudo.

Percecionou-se grande heterogeneidade entre os clientes no que diz respeito à sua relação com esta empresa. No quadro abaixo é apresentada uma síntese das suas principais características.

Quadro 6-1 Caracterização da amostra

Cliente	Tipo de cliente	Profissão	Frequência de compra	Data da entrevista	Duração da entrevista gravada
Fernando A.	Profissional	Engenheiro Civil	Regularmente	01/09/2015 19h00	19 minutos
Conceição M.	Particular	Reformada	Regularmente	10/09/2015 19h00	46 minutos
Gil S.	Particular	Reformado	Ocasionalmente	14/09/2015 18h30	20 minutos

As duas primeiras entrevistas foram realizadas na residência particular dos entrevistados e a terceira (Gil S.) num local público. Questionados sobre os últimos trabalhos encomendados à empresa são evidentes as diferenças entre os dois tipos de cliente.

“Foram trabalhos de carpintaria nomeadamente em mobiliário e carpintarias gerais” (Fernando A.)

“Foi um armário para o meu filho” (Gil S.)

“...foi uma cozinha, móveis de cozinha...” (Conceição M.)

Questionados sobre qual o momento em que tiveram contacto com a empresa, todos referiram conhecer os seus colaboradores há vários anos. Isto é, antes da fundação da empresa Designrut.

“Já não me lembro, já foi há muitos anos” (Fernando A.)

“ Já há mais de dez anos.” (Gil S.)

“...mais de 20 anos...” (Conceição M.)

As primeiras associações à marca são bastante diferentes entre si.

“...o Sr. Carlos Gingado.” (Fernando A.)

“Portanto é na área da arquitetura e do design.” (Gil S.)

“duas situações que eu não consigo desligar bem uma da outra. Uma é a qualidade do trabalho a outra é a mais-valia que eu tenho de já ser fiel a esta empresa.” (Conceição M.)

Verificou-se alguma dificuldade dos entrevistados em indicar elementos da personalidade da marca o que poderá ter ocorrido principalmente por dois motivos: (1) esta era uma das primeiras questões e, por isso, não havia ainda possivelmente a descontração necessária; (2) não foi fornecida informação complementar como uma tabela com elementos de personalidade humana. Ainda assim, conseguiu-se obter um número considerável de respostas de forma a construir um mapa mental com as associações de todos os entrevistados. Gil S. foi o entrevistado que mais características indicou (6). Foi atribuída uma pontuação de 6 à primeira resposta de cada entrevistado, 5 à segunda resposta e assim sucessivamente. Depois somaram-se as pontuações das características indicadas por pelo menos dois entrevistados. A ordenação foi assim efetuada por ordem decrescente das características mencionadas por pelo menos dois entrevistados e depois pela classificação individual. As características mencionadas por pelo menos dois entrevistados, foram: (1) qualidade; (2) previsibilidade; (3) fiabilidade; e (4) colaboração. Em comparação com o mapa mental na perspectiva da gerência apresentado na Figura 6-1, verificam-se como pontos comuns os seguintes: (1) qualidade; (2) previsibilidade; e (3) eficiente, ou seja três das cinco características enunciadas pela gerente.

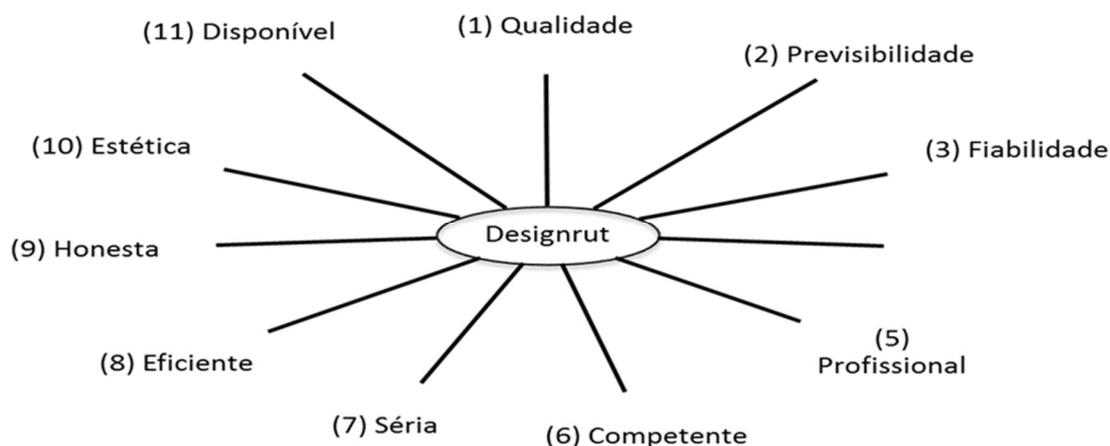


Figura 6-2 Mapa mental na perspectiva dos clientes

Questionados sobre pontos de diferença, um dos entrevistados escusou-se a responder enquanto que os outros dois foram bastante claros.

“É competência, nas duas vertentes, na teórica, ou seja idealizar como é que vai ser feito determinado trabalho e depois na prática.” (Fernando A.)

“Eu não posso dizer isso porque a minha experiência é curta.” (Gil S.)

“O que é diferente é que aquilo que eu quero é feito. Pronto.” (Conceição M.)

De uma forma geral a competência e a satisfação são evidenciadas como elementos diferenciadores face aos concorrentes.

“É exatamente isso. A competência.” (Fernando A.)

“Nenhuma outra me satisfaz da maneira como esta me satisfaz.” (Conceição M.)

Questionados sobre se a marca Designrut era relevante para eles, as respostas são unânimes.

“É sim! Com certeza.” (Fernando A.)

“É na perspectiva de que a experiencia vivida e o conhecimento acumulado permitem-me dizer aqui que se amanhã precisar vou recorrer a vocês.” (Gil S.)

“Sim. Por estes aspetos que eu referi...” (Conceição M.)

Relativamente à estima ou apreço pela marca, as respostas são também consensuais.

“Sinto. Sinto.” (Fernando A.)

“Bastante.” (Gil S.)

“É óbvio. Por tudo o que eu já lhe disse. Tenho uma grande estima.” (Conceição M.)

O consenso manteve-se também quando questionados sobre a confiança na marca.

“Confio plenamente. Marca e empresa.” (Fernando A.)

“Já disse anteriormente que eram pessoas fiáveis. Portanto confio.” (Gil S.)

“Confio. Confio.” (Conceição M.)

Todos os entrevistados revelaram sentir-se respeitados pela marca.

“Com certeza. Respeita-me na medida em que uma pessoa quando cumpre com as coisas, quando cumpre com os prazos que se estipulam. Está-me a respeitar. E por sua vez isso é muito importante para mim e para os meus clientes.” (Fernando A.)

“Tenho esse *feedback*. Há respeito mútuo. Sim. Sim” (Gil S.)

“Sinto. Sinto mas, a relação é já tão especial, percebe?” (Conceição M.)

A expectativa quanto a receber bom serviço também positiva.

“Com certeza.” (Fernando A.)

“Sim. Já está dito” (Gil S.)

De uma maneira geral os clientes contam com uma rápida resolução de qualquer problema, contudo um deles mostra-se menos confiante.

“Com certeza. Já aconteceu uma ou outra vez.” (Fernando A.)

“Seu eu tiver um problema qualquer tenho uma resposta imediata...” (Gil S.)

“Nem sempre. Nem sempre.” (Conceição M.)

Questionados sobre más experiências passadas o sentimento é semelhante. Apenas um dos clientes menciona um episódio menos positivo.

“Má experiência nunca tive.” (Fernando A.)

“Não” (Gil S.)

“Não, não, tive uma coisita ou outra. [...] ...ele baixou-me o custo do móvel mas depois... [...] ... e depois não me folheou os topos das gavetas. Percebe? E isso não se faz. E eu disse a ele na altura. Olhe que isto não se faz.” (Conceição M.)

Mesmo face a uma possível má experiência não são apresentadas intenções de abandono.

“Não claro que não.” (Fernando A.)

“Não acho que não. Quer dizer. Errar é humano. A gente pode ter dias menos bons. [...] Claro depende do erro.” (Gil S.)

Questionados sobre qual a melhor experiência com a marca, todos relataram sem dificuldade a sua experiência.

“Um arquiteto mandou-me fazer uns móveis lacados e ele era dos donos da DIMENSÃO MÓVEIS e ele queria pôr ali uns móveis de uma marca muito conhecida, que eram caríssimos. E quando ele viu os móveis disse: “Ah isso...” Achava que não ficava nada atrás do que era da... de uma empresa qualquer muito conhecida de móveis caríssimos italianos, que ficou fantástico e que assim, pronto mas, isso é um pormenor mas, todos os trabalhos, todos os trabalhos que foram executados, foram muito bem executados. Dos mais difíceis aos mais fáceis.” (Fernando A.)

“...foi a construção da minha casa. Porque o Sr. Carlos no final até foi resolvendo problemas que nem sequer estão incluídos. [...] Que o empreiteiro tinha dificuldade em resolver.” (Gil S.)

“Olhe ele fez-me um escritório na Avenida do Brasil em que ele me ajudou. Ele ajudou com os seus conhecimentos. [...] Foi uma experiência muito boa. Foi um trabalho muito completo. [...] Foi a melhor experiência, a melhor experiência que se pode ter com uma empresa deste tipo” (Conceição M.)

Relativamente a experiências negativas com a marca, nenhum dos inquiridos foi capaz de apresentar qualquer caso. Apenas um referiu o fator preço como aspeto negativo.

“Não tive assim nada relevante que seja...” (Fernando A.)

“Se houve... não me recordo. Mas se houvesse eu recordava-me, não é?” (Gil S.)

“A experiência menos boa é sempre o ser mais caro. “ (Conceição M.)

Todos indicaram ter uma opinião muito positiva acerca da marca.

“É muito positiva “ (Fernando A.)

“Bem positiva.” (Gil S.)

“É muito positiva. “ (Conceição M.)

Acerca da recomendação, todos afirmaram já ter recomendando a marca, mas devido às condições de trabalho atuais não o fizeram no passado recente. O conhecimento que têm da situação atual da empresa condiciona esta resposta. Com um dos clientes a especificar. Contudo, nenhum indicou que não voltaria a recomendar.

“Agora nos últimos tempos não mas, noutros tempos sim. “ (Fernando A.)

“Já” (Gil S.)

“Muitas vezes mas, neste momento vou-lhe ser franca. Neste momento não recomendo. E não recomendo porque o Sr. Carlos não consegue responder a tempo e a qualidade não é a mesma. “ (Conceição M.)

Questionados sobre se na sua opinião a marca tinha uma boa relação com cada um deles, verifica-se um alinhamento nas respostas.

“Muito bom “ (Fernando A.)

“Sim. Tem, tem, tem. Já lhe falei” (Gil S.)

Tem. Tem. Espero que ele tenha a consideração comigo que eu tenho com ele. [risos] Gosto muito da Rute é muito simpática, muito serena. Gosto muito do contacto com todos. “ (Conceição M.)

Questão sobre intenção de compra no futuro. Verifica-se uma certeza clara no cliente profissional e algumas dúvidas da parte dos clientes particulares. Há a considerar que nesta categoria de produto não é normal verificar-se uma compra frequente por parte de particulares.

“Com certeza “ (Fernando A.)

“...se no horizonte vier a pôr-se essa hipótese. Acho que sim.” (Gil S.)

“Sim, acho que sim. “ (Conceição M.)

Sobre o tipo de serviços oferecidos, dois clientes afirmam que são adequados enquanto que um terceiro opta por não responder.

“É assim. São adequados, o preço, o preço comparativamente com outras empresas é mais caro. Mas a qualidade é melhor. Por conseguinte é evidente que quando eu quero uma determinada qualidade, com certeza. “ (Fernando A.)

“Eu acho que vocês saberão melhor do que eu” (Gil S.)

“São adequados. “ (Conceição M.)

Nas questões relativas ao preço e à relação preço/qualidade todos dão respostas de concordância com os preços praticados e da boa relação com a qualidade.

São, são adequados à qualidade do serviço. [...] A relação preço/qualidade eu acho que é razoável.“ (Fernando A.)

Os preços são preços de mercado. [...] Agradável. Eu acho que é agradável.” (Gil S.)

As vezes o caro não é ser caro, é ser muito dinheiro. São coisas diferentes mas, gostei. É nas pequenas coisas que eu acho que ele é mais careiro. [...] Entre 0 e 5 daria 4.“ (Conceição M.)

Outra questão em que ficou patente as diferenças entre os clientes particulares e os profissionais foi no alargamento da oferta de serviços. Os clientes particulares referem que a Design poderá alargar a sua oferta para oferecer serviços de decoração enquanto que o cliente profissional revela-se satisfeito com o serviços existentes. Estas respostas corroboram parcialmente a intenção da gerente em lançar o serviço de decoração.

“...no que diz respeito a mim, chega perfeitamente. “ (Fernando A.)

“Uma área que vocês podem trabalhar é a decoração. Também. Acho eu.” (Gil S.)

Adicionar parte de mais decoração? Eu acho que a Rute deve ter, tem esse *know-how*. Não é? Podia ser uma mais-valia. “ (Conceição M.)

As opiniões sobre melhorias para servir melhor os clientes vêm sobretudo dos clientes com maior frequência de compra. Há uma certa coerência nas respostas, sendo apresentadas a necessidade de dar dimensão à empresa para melhorar as condições de trabalho e melhorar os tempos de resposta.

“...provavelmente deviam ter uma dimensão maior para fazer face a novos trabalhos que possam vir.” (Fernando A.)

“Quando as pessoas estão satisfeitas... têm pouco para recomendar. Não, não, vejo assim nada.” (Gil S.)

“Mais rápida na execução do trabalho. Mais qualidade a nível de acabamento. [...] E o apoio de desenho técnico. [...] ... basicamente era estas três coisas.” (Conceição M.)

Questionados sobre se queriam acrescentar algum comentário, dois dos inquiridos elogiaram a empresa e as pessoas que lá trabalham.

“De resto, acho que... [risos] é a melhor carpintaria que eu conheço...” (Fernando A.)

“O que eu penso e do que disse hoje e que é fundamental dizer é o seguinte: Aquela empresa [...] é uma empresa constituída por gente calorosa, gente simpática, gente profissional. Gente fiável, vou repetir. Gente fiável. E portanto epá não vou acrescentar nada. Não posso acrescentar nada a isto.” (Gil S.)

7 Conclusões, Limitações e Sugestões para Investigação Futura

Conforme apresentado no Capítulo 2, o objetivo deste projeto é de propor medidas para a construção da marca Designrut. Assim, revista a literatura sobre a temática da gestão da marca, foi feito o levantamento do contexto empírico da marca e recolhida informação junto de alguns clientes. De seguida apresentam-se as conclusões das entrevistas realizadas à gerente e aos clientes. Por fim, são descritas algumas das limitações do estudo realizado e feitas sugestões para investigação futura.

7.1 Conclusões

No momento em que foi realizado este estudo, as informações recolhidas indicam que a marca, tal como a empresa, está ainda numa fase muito inicial o que causou alguns constrangimentos à realização deste projeto.

A comparação do mapa mental construído com base nas entrevistas a clientes com o mapa mental elaborado a partir da entrevista à gerente, tem alguns pontos em comum, o que é

positivo. Significa que há alguns pontos em comum entre as associações à marca na mente dos clientes (Keller, 2013) e as associações na mente da gerente. Os clientes entrevistados demonstraram um elevado conhecimento acerca das pessoas mas não necessariamente da marca. Um deles mencionou o nome da marca de forma incorreta e a maior parte das experiências relatadas referem-se a período anterior à criação da marca. A marca não foi ainda registada. Não foi realizado qualquer investimento na comunicação da marca, pelo que também não tem notoriedade. Apenas foram feitos contactos pessoais com uma pequena base de clientes fidelizados que ocasionalmente trazem mais alguns clientes. A necessidade de melhoria de condições de trabalho e a reduzida dimensão da empresa, afastam alguns potenciais clientes e condicionam a resposta a algumas solicitações do mercado.

Esta situação é explicada por um lado, pela falta de recursos financeiros e humanos e por outro pela falta de conhecimentos de marketing. Contudo foi a consciência prévia desta situação que motivou a realização deste estudo. Para ultrapassar esta situação é necessário por um lado melhorar as condições de trabalho da empresa e, por outro, criar notoriedade e comunicar o posicionamento pretendido para a marca. Propõe-se a criação de um mantra de marca que, considerando os mapas mentais elaborados com a informação recolhida junto dos clientes poderá ser: “Design, Qualidade e Confiança”.

Começando pelos elementos da marca a primeira medida seria melhorar o logótipo de forma a tornar mais legível o nome da marca e fazer o registo tanto da marca como do logótipo. Ficará assim assegurada a proteção legal destes ativos intangíveis (Keller, 2013). No que diz respeito à embalagem, dada a natureza do produto, a única forma de aí colocar a marca será através da utilização de autocolantes e fitas adesivas personalizadas com o logótipo da marca. É igualmente importante afixar a marca diretamente sobre o produto através de um carimbo, selo, marcação térmica ou outra. Foi também proposto um *slogan* para a marca que comunica o posicionamento e estabelece a pertença à categoria. Propôs-se assim o seguinte *slogan*: “Qualidade, Flexibilidade e Personalização em Carpintaria, Mobiliário e Decoração”. Antecipa-se assim o lançamento do serviço de decoração para particulares.

No que diz respeito ao marketing *mix*, importa em primeiro lugar resolver as questões de produto. Melhorar a qualidade dos acabamentos no mobiliário e lançar o serviço de decoração. A prioridade seguinte é estabelecer um programa de comunicação integrada de marketing. Este programa deve ser implementado de forma inteligente e criativa tendo em vista obter a maior exposição da marca com o menor investimento possível. Para uma maior

eficácia, deverão ser veiculadas mensagens que por um lado salientem os pontos de paridade e assim estabeleçam a pertença da marca à categoria. Por outro lado, a comunicação deverá dar destaque aos pontos de diferença, comunicando em que é que a marca é melhor que os seus concorrentes. Neste campo pode mencionar-se por exemplo a qualidade de serviço, a flexibilidade de produção e o serviço de decoração. A estratégia de comunicação deverá ser coerente e integrar uma página na internet, relações públicas, redes sociais, publicidade e eventuais patrocínios. Keller (2013) afirma que uma página na internet bem elaborada pode atribuir uma dimensão superior à empresa. No caso da marca Designrut pode criar-se um PDD relativamente a concorrentes locais e um PDP face ao concorrente Viriato. Do ponto de vista das relações públicas, sugere-se o estabelecimento de contactos com meios de comunicação social locais e especializados. Poderá desta forma conseguir-se colocar algumas notícias sobre a empresa que atingirão potenciais clientes particulares e empresariais. No que diz respeito a redes sociais, deverão ser seleccionadas as que apresentem maior potencial e alcance. Foi assim proposta a criação de contas nas redes Facebook, Google + e Instagram. Poderá igualmente ser realizada publicidade em meios de comunicação que sejam relevantes para o mercado alvo. Por exemplo, publicações especializadas que tenham como público alvo profissionais do sector hoteleiro.

A Designrut tem igualmente a oportunidade de utilizar associações secundárias para aumentar a sua notoriedade e melhorar a sua imagem conforme recomendado por Abimbola (2001). Neste campo, pode comunicar sobre obras de referência já realizadas. São disso exemplo as obras de remodelação realizadas em alguns hotéis da zona de Lisboa ou nas casas particulares de algumas figuras públicas. Porém, antes de qualquer comunicação desta natureza, deve ser obtido o consentimento ou apoio dos clientes. A marca pode ainda estabelecer parcerias com outras marcas que tenham notoriedade e imagem positiva junto dos seus clientes. Normalmente serão utilizadas como marcas ingrediente, por exemplo, ferragens, ferramentas e produtos químicos entre outros. Os *bloggers* são igualmente uma forma de criar associações secundárias, normalmente valiosas pela sua independência. Devem igualmente ser equacionados a participação em eventos do sector e a parceria com uma associação ligada ao sector da hotelaria que poderia, por exemplo, permitir entrar na lista de fornecedores recomendados.

Em resumo, deverá ser estabelecido um planeamento para implementação das propostas de acordo com a ordem apresentada: elementos da marca, programas de marketing e associações secundárias, sem esquecer as limitações de recursos desta microempresa.

Apesar das limitações, deverá ser alocado um orçamento para estas atividades logo que possível. A implementação destas medidas juntamente com a qualidade, experiência e dedicação dos colaboradores desta empresa, tem o potencial para desenvolver esta marca e torná-la uma referência.

7.2 Limitações

Este estudo tem algumas limitações importantes que condicionam de alguma forma a validade de algumas das recomendações. As conclusões e recomendações não são generalizáveis a outras microempresas.

A literatura existente de gestão da marca nas PME's é ainda relativamente recente e escassa (Ahonen, 2008). Não havendo, por isso, uma fundamentação teórica robusta sobre este tema.

Apenas foi possível entrevistar três clientes o que nos dá uma visão pouco abrangente da experiência que o cliente tem com a marca. Para além disso, foi entrevistado um único cliente profissional, o que limita ainda mais a visão da empresa na perspectiva deste grupo de clientes.

Devido à juventude da empresa, a maior parte das experiências relatadas pelos clientes ocorreram quando os atuais colaboradores trabalhavam numa outra empresa. Há, assim, um maior conhecimento dos colaboradores em detrimento da marca ou empresa.

Não foi entrevistado qualquer cliente que não conhecesse os colaboradores previamente à fundação da empresa. Isto significa que as suas respostas não são unicamente sobre a marca Designrut mas, sim fortemente influenciadas pelas suas experiências anteriores.

Trata-se de um estudo *cross-sectional*, pelo que não é possível indicar se as recomendações foram implementadas e que resultados produziram,

7.3 Sugestões para Investigação Futura

Tendo em consideração o estudo realizado fazem-se as seguintes sugestões para investigação futura:

- (1) Utilizar uma amostra mais representativa da base de clientes, nomeadamente fazendo uma amostragem proporcional ao número de clientes por segmento.
- (2) Acompanhar a implementação das recomendações de desenvolvimento da marca ao longo do tempo, registando as dificuldades e sucessos de operacionalização, bem como os resultados atingidos.
- (3) Realizar estudos desta natureza para empresas de outros sectores de atividade.

REFERÊNCIAS

- Abimbola, T. (2001). Branding as a Competitive Strategy for Demand Management in SMEs. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 3(2), 97–106.
- Ahonen, M. (2008). Branding—does it even exist among SMEs. In *Proceedings of the 16th Nordic Conference on Small Business Research*.
- Bastos, W. & Levy, S. J. (2012). A history of the concept of branding: practice and theory. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(3), 347–368.
- Boivin, Y. (1986). A free response approach to the measurement of brand perceptions. *International Journal of Research in Marketing*, 3(1), 11 – 17.
- Boyle, E. (2003). A study of entrepreneurial brand building in the manufacturing sector in the UK. *Journal of Product & Brand Management*, 12(2), 79–93.
- Centeno, E., Hart, S. & Dinnie, K. (2013). Five phases of SME brand-building. *J Brand Manag*, 20(6), 445–457.
- Comissão, das C. E. Recomendação da Comissão, de 6 de maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas., 1422 Jornal Oficial da União Europeia (2003).
- Danes, J. E., Hess, J. S., Story, J. W. & Vorst, K. (2011). On the validity of measuring brand images by rating concepts and free associations. *Journal of Brand Management*, 19(4), 289–303.
- Hirvonen, S. & Laukkanen, T. (2014). Brand orientation in small firms: an empirical test of the impact on brand performance. *Journal of Strategic Marketing*, 22(1), 41–58.
- Hoeffler, S. & Keller, K. L. (2003). The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management*, 10(6), 421–445.
- Inskip, I. (2004). Corporate branding for small to medium-sized businesses—A missed opportunity or an indulgence? *Journal of Brand Management*, 11(5), 358–365.
- John, D. R., Loken, B., Kim, K. & Monga, A. B. (2006). Brand Concept Maps: A Methodology for Identifying Brand Association Networks. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 549–563.

- Juntunen, M., Saraniemi, S., Halttu, M. & Tähtinen, J. (2010). Corporate brand building in different stages of small business growth. *Journal of Brand Management*, 18(2), 115–133.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Keller, K. L. (1999). Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 43–51.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed., Global ed.). Boston: Pearson.
- Keller, K. L., Sternthal, B. & Tybout, A. (2002). Three questions you need to ask about your brand. *Harvard Business Review*, 80(9), 80–81.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Marketing Management 14th Edition*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Krake, F. B. G. J. M. (2005). Successful brand management in SMEs: a new theory and practical hints. *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), 228–238.
- Krishnan, H. S. (1996). Characteristics of memory associations: A consumer-based brand equity perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 389 – 405.
- Lehmann, D. R., Keller, K. L. & Farley, J. U. (2008). The structure of survey-based brand metrics. *Journal of International Marketing*, 16(4), 29–56.
- Levitt, T. (1980). *Marketing success through differentiation-of anything*. Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lewis, V. L. & Churchill, N. C. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50.
- Merrilees, B. (2007). A theory of brand-led SME new venture development. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4), 403–415.

- Rader, C., Comish, R. & Burckel, D. (2013). Consumer Desire and Ability as Determinants of the Substantial Market Segmentation Criteria. *ASBBS Proceedings*, 20(1), 140.
- Rangan, V. K., Menezes, M. A. J. & Maier, E. P. (1992). Channel Selection for New Industrial Products: A Framework, Method, and Application. *Journal of Marketing*, 56(3), 69–82.
- Roy, D. & Banerjee, S. (2012). Strategic branding roadmap for SMEs operating in business-to-business sector. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(2), 142–163.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. Harlow (Essex): Pearson.
- Smith, W. R. (1956). Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 21(1), 3–8.
- Spence, M. & Essoussi, L. H. (2010). SME brand building and management: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 1037–1054.
- Supphellen, M. (2000). Understanding core brand equity: Guidelines for in-depth elicitation of brand associations. *International Journal of Market Research*, 42(3), 319–338.
- Urde, M. (1994). Brand Orientation – A Strategy for Survival. *Journal of Consumer Marketing*, 11(3), 18–32.
- Vriens, M. (2000). Linking attributes, benefits, and consumer values. *Marketing Research*, 12(3), 4–10.
- Wong, H. Y. & Merrilees, B. (2005). A brand orientation typology for SMEs: a case research approach. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 155–162.

WEBGRAFIA

American Marketing Association. (n.d.). Acedido a 15-03-2015, de

<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>

Cenariwood. (2015). Acedido a 01-05-2015, de <http://www.cenariwood.pt/>

JDR - José Duarte Rodrigues. (2015). Acedido a 01-05-2015, de <http://www.jdr.pt/>

Mecânica Piedense. (2015). Acedido a 01-05-2015, de <http://www.mecanicapiedense.pt>

Viriato. (2015). Acedido a 01-05-2015, de <http://www.moveisviriato.pt/>

Grillo, R. (n.d.). Brand Audit Questionnaire. Acedido a 28-06-2015, de

http://www.rgrillocreative.com/resources/brand_audit_questionnaire.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Questionário para entrevista à gerente da Designrut

Observação

Este questionário destina-se a reunir informação sobre a marca Designrut na perspectiva da empresa. Por isso é muito importante que as suas respostas sejam o mais genuínas possível. Não há respostas certas ou erradas.

PARTE I: Posicionamento da Marca

1. Personalidade da marca: Se a marca fosse uma pessoa como a descreveria (por tópicos ou palavras chave)?
2. Sabe quais os motivos por que os clientes escolhem a sua marca em detrimento de outras?
3. Sabe por que alguns potenciais clientes escolhem outras marcas/fornecedores em vez da sua?

PARTE II: Elementos da Marca

4. O que nos pode dizer acerca do nome que seleccionou para a marca? Como chegou a ele?
5. E sobre o logotipo, que mensagens pretende passar com o logotipo?
6. Para além do registo do nome da empresa, já fez o registo do nome da marca?

PARTE III: Relacionamento com os Clientes

7. Sabe de que forma os clientes tomaram conhecimento com a marca? Se sim, quais?
8. Sabe quais são mais importantes para eles? Se sim, explicita.
9. Sabe que tipo de clientes tem mais valor? Porquê?
10. Como identifica os decisores chave nas empresas a que pretende vender?
11. Como estabelece o primeiro contacto com os seus potenciais clientes?
12. Conhece os processos de tomada de decisão dos seus clientes empresariais? Se sim, por favor explicita.
13. Sabe o que os seus clientes dizem da marca/empresa quando a recomendam ou falam dela com outras pessoas?
14. Como recebe informação dos clientes acerca dos serviços, colaboradores ou outros assuntos relacionados com a experiência do cliente com a empresa?

15. Tem conhecimento de algum problema que os seus clientes possam ter tido na utilização dos serviços desta empresa? Se sim, quais?
16. O que faz com esta informação?
17. Está consciente que o procedimento para receber e responder às solicitações dos clientes aprofunda a sua compreensão destes clientes?

PARTE IV: Marketing *Mix*

18. Que produtos e serviços são atualmente comercializados?
19. Pensa acrescentar novos serviços ou produtos à oferta? Se sim, quais?
20. Como identifica as necessidades de desenvolvimento da vossa oferta?
21. Que método utiliza para estabelecer preços? (Valor acrescentado dos produtos; comparação com a concorrência; calculando uma margem sobre os custos de produção, etc.)
22. Que comunicação já realizou da marca Designrut?
23. Que comunicação pensa realizar no futuro?

Anexo 2. Questionário para entrevista a clientes da Designrut

Este questionário destina-se a reunir informação sobre a marca Designrut na perspectiva do cliente. Peço-lhe por isso que seja o mais genuíno/a possível e que não se retraia caso queira fazer algum comentário adicional. Não há respostas certas ou erradas.

Solicito igualmente o seu acordo para que esta entrevista seja gravada para posterior transcrição e tratamento. Garanto total confidencialidade das suas respostas.

1. Quais os produtos ou serviços que já adquiriu à Designrut?
2. Como teve o primeiro contacto com a marca/empresa?
3. Pensando na marca Designrut, o que é que lhe vem à mente?
4. Personalidade da marca: Se a marca fosse uma pessoa como a descreveria (por tópicos ou palavras chave)?
5. Em sua opinião existe algo que torne a Designrut diferente das outras marcas/empresas concorrentes? (considerando o mesmo tipo de produto e serviço)
6. Acha que esta marca tem algo em que seja melhor que as marcas concorrentes? De que forma? Pode explicitar?
7. Considera a marca Designrut relevante para si? Porquê?
8. Sente alguma estima/apreço por esta marca?
9. Confia nesta marca? Porquê?
10. Sente que a marca o/a respeita como cliente? Porquê?
11. Sente que pode contar com bom serviço desta marca? Porquê?
12. Se houver algum problema de qualquer natureza, pensa que este será rapidamente resolvido? O que o/a leva a pensar nisso?
13. Já teve alguma má experiência com a marca? Se sim, pode falar sobre isso?
14. Se tiver uma má experiência com esta marca, trocará imediatamente?
15. Pode dizer qual foi a experiência mais positiva que teve com a marca?
16. E qual a experiência menos boa?
17. Globalmente a sua opinião sobre a marca é positiva ou negativa? Porquê?
18. Já recomendou esta marca?
19. No seu ponto de vista, a empresa tem um bom relacionamento consigo?
20. Planeia fazer negócios com esta marca no futuro?

21. O que pensa da oferta desta empresa? Acha que os produtos e serviços disponibilizados são adequados?
22. No que diz respeito ao preço, parece-lhe que os preços praticados são adequados?
23. Como avalia a relação preço/qualidade da Designrut?
24. Na sua opinião, a Designrut deveria ter mais serviços? Quais?
25. Na sua opinião em que é que a Designrut poderia melhorar para o/a servir melhor?
26. Há alguma coisa que não tenhamos abordado nesta conversa e que lhe pareça relevante mencionar?