

# MERCATOR

## DA LÍNGUA PORTUGUESA

TEORIA E PRÁTICA DO MARKETING

Casos de Angola, Cabo Verde, Moçambique, Portugal  
e exemplos de outros países de língua portuguesa

JACQUES LENDREVIE

JULIEN LÉVY

PEDRO DIONÍSIO

JOAQUIM VICENTE RODRIGUES



GESTÃO & INOVAÇÃO  
CIÊNCIAS DE GESTÃO

16ª EDIÇÃO



VERSÃO REDUZIDA PARA EFEITOS DE APRESENTAÇÃO E DIVULGAÇÃO DO LIVRO

## Prefácio dos autores

Por Pedro Dionísio e Vicente Rodrigues

A primeira edição do *Mercator* foi lançada em Portugal em 1992 e, nessa altura, definimos como posicionamento desejado que este livro fosse um «*manual que aborda o marketing na sua globalidade... e que possa constituir-se como uma referência a nível académico e empresarial*». Sempre procurámos manter uma linha editorial em que prevalecesse o pragmatismo, a simplicidade na abordagem dos conceitos e a aplicabilidade à vida empresarial.

O *Mercator* tem acompanhado a evolução económica e social do país, nomeadamente uma nova realidade decorrente da integração plena na União Europeia e da globalização das economias e da sociedade. Neste período de 22 anos, procederam-se a profundas reestruturações empresariais (nomeadamente através da consolidação das privatizações de vários setores de atividade, foram delimitados e reduzidos, os setores geridos pelo Estado, abertura à iniciativa privada de setores como a energia, os transportes, os correios), Portugal integrou-se na Zona Euro e passou a partilhar uma moeda única com outros países, a Europa atravessou um período de crise económica na sequência da crise do *sub prime* de 2007, que teve repercussões em todo o mundo. A crise económica provocou alterações profundas nos hábitos e nos comportamentos de compra e consumo dos indivíduos e das famílias, o que obrigou as empresas a repensarem e a ajustarem as suas estratégias e políticas de marketing.

A oferta de produtos *low cost*, o desenvolvimento de programas de fidelização, o incremento do marketing relacional e, sobretudo, o recurso às ferramentas proporcionadas pela internet criaram um *novo paradigma na relação das marcas com o mercado*; na realidade, passou-se para um estádio em que, de facto, o consumidor tem poder, quer ser ouvido, aconselha e influencia, está permanentemente conectado, pretende participar no processo de produção dos bens e na comunicação das marcas e está no centro da estratégia das empresas.

Esta realidade que atravessamos foi testemunhada nas histórias de sucesso, nos prefácios de gestores e professores de reconhecido prestígio e nos milhares de exemplos referidos nas edições anteriores, para aplicação e compreensão dos conceitos de marketing.

A globalização é uma realidade incontornável e a sobrevivência das empresas passa pela sua capacidade de se desenvolverem, vivendo num ambiente fortemente concorrencial, e estarem presentes em vários mercados, nomeadamente pela *internacionalização dos seus negócios*.

O *espaço económico dos países de língua portuguesa* é um mercado natural para as empresas e marcas destes países: a história comum, a partilha da mesma língua, a intensificação das relações comerciais e os investimentos efetuados

por grupos empresariais nos últimos anos são ingredientes fundamentais para uma crescente e desejável cooperação empresarial entre estes países.

Foi com base nesta premissa que lançamos um novo desafio, o de publicar um livro que contribua para um melhor conhecimento da realidade socioeconómica, das práticas de marketing nos vários países desta comunidade, que permita aos gestores destes países identificarem oportunidades e adequarem as estratégias de marketing a estes mercados.

Esta edição do *Mercator* vai ter *prefácios* de gestores e professores, bem como histórias *de sucesso de Angola, Cabo Verde, Moçambique e Portugal*, e exemplos destes países e do *Brasil, Guiné, São Tomé e Timor*.

Esta edição do *Mercator* só foi possível pelo contributo de uma grande equipa, pelo que pretendemos registar o nosso agradecimento:

– Aos *Senhores Ministros da Economia de Angola, Cabo Verde, Moçambique e Portugal* que nos deram a honra de realizar os prefácios de abertura do livro;

– *Jacques Lendrevie e Julien Levy*, pela sua orientação metodológica e por permitirem, mais uma vez, que a versão portuguesa tenha o seu modelo próprio;

– Às *personalidades, gestores e professores dos países de língua portuguesa*, que nos deram a honra de incluir os seus testemunhos;

– Às *empresas e instituições*, que nos deram a oportunidade de contar as suas histórias de sucesso e os seus exemplos de boas práticas de gestão;

– Aos nossos colegas e amigos *Carmo Leal, Hélia Pereira, Isabel Sequeira, Luís Justino, Tiago Bonniz*, na estruturação de casos, capítulos e tendências de marketing;

– Aos nossos amigos *Ana Amaral, Andrea Silva, Cláudia Rodrigues, Joana Rodrigues, Pedro Afonso, Rogério Canhoto e Sara Melo*, pelos contributos na redação de casos e exemplos e na revisão de conteúdos;

– A *Helena Rodrigues*, em Cabo Verde, *Jaime Fidalgo Cardoso, João Dinis, Odete Manso e Rui Moreira de Sá*, em Angola, e *Jorge Costa*, em Moçambique, pelos ensinamentos e contactos proporcionados nestes países.

– Um agradecimento especial aos nossos *parceiros (Full-six)* e às *empresas apoiantes*, que nos vão permitir realizar as Conferências *Mercator* para apresentação do livro em Angola, Cabo Verde, Moçambique e Portugal.

E, por último, o nosso profundo reconhecimento e gratidão pelo profissionalismo e dedicação da equipa da *Leya*, liderada pela *Marta Ramires*, que ao longo de muitos meses nos acompanhou na complexa realização deste livro.

Esperamos pelo *feed back* dos nossos leitores

*Os autores portugueses*

## ÍNDICE

Prefácio dos autores .....	19
Prefácio do Ministro da Economia de Angola – Abrahão Pio dos Santos Gourgel .....	21
Prefácio do Ministro da Economia de Portugal – António Pires de Lima .....	22
Prefácio do Ministro da Indústria e Comércio de Moçambique – Armando Inroga.....	23
Prefácio da Ministra do Turismo, Investimento e Desenvolvimento Empresarial de Cabo Verde – Leonesa Fortes.....	24
<b>CAPÍTULO 1 – O Marketing Cria Valor .....</b>	<b>25</b>
Prefácios de Manuel Ferreira de Oliveira e Luís Filipe Reis.....	26
<b>Secção 1 – A Evolução do Papel do Marketing .....</b>	<b>28</b>
§1 – Uma Abordagem Simples.....	28
§2 – O Primado da Produção .....	28
§3 – O Primado das Vendas .....	29
§4 – O Marketing ao Serviço das Empresas .....	29
§5 – O Cliente no Centro das Atenções .....	30
<b>Secção 2 – Alargamento do Âmbito do Marketing.....</b>	<b>32</b>
§1 – Alargamento das Funções de Marketing.....	32
§2 – A Extensão do Marketing a Novos Setores de Atividade .....	32
§3 – Uma Definição mais Abrangente .....	34
<b>Secção 3 – As Cinco Fases do Ciclo do Marketing .....</b>	<b>35</b>
<b>Secção 4 – As Três Dimensões do Marketing .....</b>	<b>36</b>
§1 – O Marketing É Uma Atitude Pessoal e Uma Cultura de Empresa .....	36
§2 – O Marketing É Uma Estratégia.....	40
§3 – As Técnicas e a Evolução do Marketing .....	40
<b>Secção 5 – Os Problemas Atuais e as Grandes Tendências de Evolução do Marketing.....</b>	<b>43</b>
§1 – Um Marketing mais Complexo.....	43
§2 – Um Marketing cada Vez mais Concorrencial.....	44
§3 – Uma Nova Dimensão do Marketing Internacional .....	44
§4 – A Gestão de Marketing Deve Demonstrar a Sua Rendibilidade .....	45
<b>Secção 6 – O Marketing Acompanha as Tecnologias de Informação .....</b>	<b>45</b>
§1 – As Tecnologias de Informação Participam numa Transformação Profunda da Nossa Sociedade .....	45
§2 – O <i>E-Business</i> como Integração das Tecnologias de Informação nas Políticas e nas Práticas de Gestão.....	45
§3 – O Marketing Acompanha as Tecnologias de Informação.....	45
<b>HISTÓRIA DE SUCESSO <i>Multicaixa</i> – Uma Ferramenta de Formalização Económica .....</b>	<b>49</b>
<b>CAPÍTULO 2 – A Análise do Mercado e dos Seus Atores .....</b>	<b>53</b>
Prefácio de Luís Reto .....	53
<b>Secção 1 – O que É Um Mercado.....</b>	<b>55</b>
§1 – A Definição Restrita.....	55
§2 – Definição Alargada de Um Mercado .....	56
<b>Secção 2 – O Estudo do Mercado em Volume.....</b>	<b>59</b>
§1 – A Dimensão do Mercado .....	59
§2 – A Estrutura dos Mercados .....	60

<b>Secção 3 – Os Fatores de Evolução dos Mercados</b> .....	61
§1 – Os Fatores a Curto e Médio Prazo .....	61
§2 – Os Fatores a Longo Prazo .....	62
§3 – O Grau da Concorrência.....	64
§4 – A Elasticidade da Procura .....	64
§5 – Os Mercados Condicionados .....	64
§6 – Os Efeitos do Meio Envoltivo .....	64
<b>Secção 4 – Os Países de Língua Portuguesa – Números e Factos mais Relevantes para o Marketing</b> .....	65
§1 – Angola .....	65
§2 – Brasil .....	66
§3 – Cabo Verde .....	68
§4 – Guiné-Bissau.....	69
§5 – Guiné Equatorial.....	70
§6 – Moçambique .....	71
§7 – Portugal.....	72
§8 – São Tomé e Príncipe .....	74
§9 – Timor-Leste.....	76
<b>HISTÓRIA DE SUCESSO <i>Enacol</i> – Uma Estratégia <i>Blue Ocean</i> para o <i>Bunkering</i> da Ilha de São Vicente</b> .....	79
<b>HISTÓRIA DE SUCESSO <i>Entrepasto Moçambique</i> – Há 60 Anos a Conduzir o Futuro</b> .....	83
<b>CAPÍTULO 3 – Os Estudos de Mercado</b> .....	87
Prefácios de Rui Cruz e Luís Sá.....	88
<b>Secção 1 – O Âmbito e o Papel dos Estudos de Mercado</b> .....	90
§1 – Âmbito dos Estudos de Mercado .....	90
§2 – Boas Práticas em Estudos de Mercado.....	91
<b>Secção 2 – Etapas na Realização de Um Estudo de Mercado</b> .....	93
§1 – Definição do Problema de Marketing .....	93
§2 – Formulação do Problema do Estudo e da Informação a Recolher.....	93
§3 – Escolha do Projeto de Estudo e do Prestador de Serviços .....	94
§4 – Acompanhamento e Auditoria da Realização do Estudo .....	94
§5 – Análise, Interpretação e Utilização dos Resultados .....	94
<b>Secção 3 – Os Estudos Exploratórios: Documentais e Qualitativos</b> .....	95
§1 – Os Estudos Documentais.....	95
§2 – Os Estudos Qualitativos .....	96
<b>Secção 4 – Os Estudos Quantitativos</b> .....	97
§1 – Princípios Base das Sondagens .....	98
§2 – A Redação do Questionário.....	100
§3 – Método de Realização dos Questionários .....	102
§4 – As Duas Fontes de Erro nos Inquéritos por Sondagem .....	104
§5 – Os Métodos de Tratamento de Dados.....	105
<b>Secção 5 – Os Estudos Quantitativos e Repetitivos</b> .....	106
§1 – Os Painéis de Consumidores.....	107
§2 – Os Painéis de Retalhistas .....	108
§3 – Os Painéis Especializados.....	108
<b>CAPÍTULO 4 – Teorias e Modelos Explicativos do Comportamento dos Consumidores</b> .....	111
Prefácios de Mino Farhangmehr e Mário Raposo.....	112

<b>Secção 1</b> – As Variáveis Explicativas Individuais .....	114
§1 – As Perceções, Necessidades e Motivações .....	114
§2 – As Atitudes .....	117
§3 – As Características «Permanentes» dos Indivíduos: Personalidade e Imagem de Si Próprio .....	119
<b>Secção 2</b> – As Variáveis Explicativas Sociológicas e Psicossociológicas .....	122
§1 – Família, Sexo, Idade e Consumo .....	123
§2 – A Influência do Grupo sobre o Comportamento dos Seus Membros .....	125
§3 – As Classes Sociais .....	125
§4 – Estilos de Vida .....	128
<b>Secção 3</b> – Análise do Processo de Decisão .....	129
§1 – O Risco Apercebido, a Implicação, a Aprendizagem e os Fatores Situacionais .....	129
§2 – O Processo de Compra .....	133
<b>CAPÍTULO 5 – Marketing Intelligence e Previsão</b> .....	137
Prefácios de Luiz Moutinho e Paulo Rita .....	138
<b>Secção 1</b> – O Papel e os Diferentes Tipos de <i>Marketing Intelligence</i> .....	140
§1 – Um Contexto Favorável .....	140
§2 – O Papel do <i>Marketing Intelligence</i> .....	140
§3 – Tipologias no Âmbito do <i>Marketing Intelligence</i> .....	140
<b>Secção 2</b> – A Organização da Atividade de <i>Marketing Intelligence</i> .....	141
<b>Secção 3</b> – Generalidades sobre a Previsão em Marketing .....	142
§1 – As Duas Óticas de Previsão .....	142
§2 – Temas, Horizontes e Métodos de Previsão em Marketing .....	143
<b>Secção 4</b> – Os Métodos Qualitativos (ou Subjetivos) .....	145
§1 – As Opiniões de Peritos .....	145
§2 – Métodos Analíticos de Previsão das Vendas .....	146
§3 – As Previsões por Consolidação das Opiniões dos Vendedores .....	147
§4 – Os Inquéritos sobre as Intenções de Compra .....	147
<b>Secção 5</b> – Os Métodos Estatísticos de Extrapolação de Tendências .....	148
§1 – Os Métodos de Ajustamento ou Alisamento de Séries Temporais .....	148
§2 – Os Métodos de Decomposição de Tendências .....	152
<b>Secção 6</b> – Os Modelos Explicativos .....	153
§1 – Princípios .....	153
§2 – Análise de Regressão de Uma ou Duas Variáveis .....	154
§3 – Os Modelos Econométricos Multivariáveis .....	156
§4 – Os Modelos Microanalíticos .....	157
§5 – <i>Big Data</i> .....	158
<b>CAPÍTULO 6 – A Segmentação</b> .....	159
Prefácios de Carlos Melo Brito e Francisco Velez Roxo .....	160
<b>Secção 1</b> – Razões e Processo de Segmentação .....	162
§1 – Razões de Segmentação .....	162
§2 – Processo de Segmentação .....	163
<b>Secção 2</b> – Os Principais Critérios de Segmentação .....	167
§1 – Pertinência de Um Critério .....	173
§2 – Possibilidade de Medida .....	173

<b>Secção 3 – Como Escolher os Critérios de Segmentação</b> .....	173
§1 – Pertinência de Um Critério.....	173
§2 – Possibilidade de Medida.....	173
§3 – Valor Operacional de Um Critério.....	173
§4 – Qualidades e Defeitos das Principais Categorias de Critérios.....	174
<b>Secção 4 – Os Principais Métodos de Divisão do Mercado</b> .....	175
§1 – A Segmentação propriamente Dita.....	175
§2 – A Tipologia.....	175
<b>HISTÓRIA DE SUCESSO BFA Oil &amp; Gas – Segmentação de Mercado</b> .....	177
<b>HISTÓRIA DE SUCESSO RTP – Grupo Rádio e Televisão de Portugal – Serviço Público ao Serviço da Língua Portuguesa</b> .....	181
<b>CAPÍTULO 7 – O Posicionamento</b> .....	185
Prefácio de Maria João Carioca.....	186
<b>Secção 1 – O que É o Posicionamento?</b> .....	187
§1 – A Origem e a Definição do Conceito de Posicionamento.....	187
§2 – A Importância da Escolha Voluntária de Um Posicionamento.....	187
§3 – As Duas Dimensões do Posicionamento.....	191
<b>Secção 2 – A Ligação a Um Universo de Referência</b> .....	191
<b>Secção 3 – A Escolha das Características Distintivas</b> .....	192
§1 – O Triângulo de Ouro do Posicionamento.....	192
§2 – A Exceção dos Produtos <i>Me-Too</i> .....	193
<b>Secção 4 – Os Eixos Possíveis de Diferenciação</b> .....	193
<b>Secção 5 – A Utilização dos Estudos de Mercado no Processo de Elaboração de Um Posicionamento</b> .....	195
§1 – O Estudo das Expectativas dos Clientes.....	195
§2 – O Estudo do Posicionamento das Ofertas Concorrentes.....	195
§3 – O Estudo das Vantagens Potenciais da Oferta a Posicionar.....	197
<b>Secção 6 – As Qualidades de Um Bom Posicionamento</b> .....	197
§1 – As Condições de Formulação: Fácil Compreensão.....	197
§2 – As Condições de Fundo: Relevância.....	197
§3 – As Condições de Modo: Sustentabilidades.....	198
<b>HISTÓRIA DE SUCESSO BCI – A Importância de Ser daqui</b> .....	201
<b>HISTÓRIA DE SUCESSO Havaianas – A Sandália de Borracha que Todo o Mundo Usa</b> .....	205
<b>CAPÍTULO 8 – A Marca</b> .....	209
Prefácios de Paulo Lencastre e Paes Afonso.....	210
<b>Secção 1 – A Natureza e as Funções das Marcas</b> .....	212
§1 – O Desenvolvimento da Noção de Marca.....	212
§2 – As Funções das Marcas.....	212
<b>Secção 2 – A Imagem da Marca e a sua Identidade</b> .....	214
§1 – A Identidade Física da Marca.....	216
§2 – A Identidade Psicológica da Marca: Caráter, Território e Valores.....	218

<b>Secção 3</b> – A Imagem da Marca .....	221
<b>Secção 4</b> – As Políticas da Marca .....	223
§1 – Os Tipos de Marca.....	223
§2 – A Elaboração de Uma Arquitetura de Marca para o Portefólio de Produtos.....	224
§3 – As Políticas de Evolução das Marcas.....	226
§4 – O Contributo da Internet para a Valorização das Marcas .....	228
§5 – O Licenciamento das Marcas .....	229
<b>HISTÓRIA DE SUCESSO</b> <i>Blue</i> – De Angola para o Mundo .....	231
<b>HISTÓRIA DE SUCESSO</b> <i>Caixa Económica de Cabo Verde</i> – Os Benefícios da Uniformização.....	235
<b>HISTÓRIA DE SUCESSO</b> <i>EDP</i> – A Energia dos Portugueses .....	239
<b>HISTÓRIA DE SUCESSO</b> <i>Calçado Português</i> – De Portugal para o Mundo, com o Pé Direito.....	243
<b>CAPÍTULO 9 – A Política de Produto</b> .....	247
Prefácios de Vasco de Mello e João Sampaio.....	248
<b>Secção 1</b> – As Características Intrínsecas do Produto .....	250
<b>Secção 2</b> – A Política de <i>Design</i> e a Embalagem .....	252
§1 – A Política de <i>Design</i> .....	252
§2 – A Embalagem: Definição e Componentes.....	253
§3 – As Funções da Embalagem.....	255
§4 – Teste de Embalagem .....	255
<b>Secção 3</b> – Os Serviços Associados ao Produto .....	256
§1 – Os Diferentes Tipos de Serviço .....	256
§2 – Os Serviços Associados como Elemento Fundamental da Política de Produto.....	256
<b>Secção 4</b> – Os Produtos Digitais .....	258
<b>Secção 5</b> – O Ciclo de Vida de Um Produto.....	260
§1 – O Conceito de Ciclo de Vida .....	260
§2 – Fatores-Chave de Sucesso.....	262
<b>Secção 6</b> – A Política de Gama .....	262
§1 – As Dimensões da Gama .....	262
§2 – A Baixa, a Média e o Topo de Gama .....	264
§3 – A Análise dos Produtos de Uma Gama .....	265
<b>Secção 7</b> – A Inovação e o Lançamento de Novos Produtos .....	266
§1 – A Importância da Inovação-Produto.....	267
§2 – Os Tipos de Inovação.....	268
§3 – As Fontes de Ideias de Inovação-Produto.....	268
§4 – A Gestão de Um Projeto de Inovação .....	269
<b>HISTÓRIA DE SUCESSO</b> <i>Caixa Empresas</i> – Reforço do Posicionamento como Banco de Empresas.....	271
<b>HISTÓRIA DE SUCESSO</b> <i>Brisa</i> – Criar Valor num Contexto de Mudança .....	275



<b>CAPÍTULO 10 – A Política de Preço</b> .....	279
Prefácios de António Gomes Mota e Arnaldo Coelho.....	280
<b>Secção 1 – A Política de Preço: Custos e Elasticidade da Procura</b> .....	282
§1 – Os Métodos de Determinação dos Preços: Custos, Procura e Concorrência .....	282
§2 – A Determinação do Preço de Venda a Partir do Preço de Custo mais Uma Margem .....	283
§3 – A Contribuição Marginal e o Cálculo do Ponto .....	284
§4 – A Rendibilidade dos Capitais Investidos: ROI ( <i>Return on Investment</i> ).....	285
§5 – A Procura e os Preços.....	285
<b>Secção 2 – A Política de Preço ao Serviço da Política de Marketing</b> .....	291
§1 – O Preço ao Serviço da Segmentação.....	291
§2 – O Preço ao Serviço do Posicionamento .....	292
§3 – O Preço ao Serviço da Estratégia Concorrencial .....	292
§4 – O Preço para Estimular as Vendas .....	293
<b>Secção 3 – Metodologia para Definição do Preço</b> .....	296
<b>Secção 4 – A Regulamentação dos Preços</b> .....	296
§1 – A Intervenção do Estado e os Tipos de Preços.....	296
§2 – A Lei da Concorrência .....	296
§3 – A Afixação dos Preços.....	298
§4 – A Intervenção das Entidades Reguladoras .....	298
<b>CAPÍTULO 11 – Canais de Distribuição</b> .....	301
Prefácio de Gonçalo Rebelo de Almeida .....	302
<b>Secção 1 – A Descrição e Análise dos Canais de Distribuição</b> .....	303
§1 – As Funções da Distribuição .....	305
§2 – A Profundidade dos Canais de Distribuição.....	306
§3 – Formas de Organização dos Canais de Distribuição.....	308
§4 – A Remuneração da Distribuição .....	311
<b>Secção 2 – A Política de Distribuição dos Produtores e as Relações Produtores-Distribuidores</b> .....	313
§1 – A Distribuição no <i>Marketing-Mix</i> dos Produtores.....	313
§2 – A Avaliação e a Escolha de Um Canal de Distribuição .....	314
§3 – As Políticas de Referenciamento .....	317
§4 – Os Conflitos entre Produtores e Distribuidores.....	319
<b>CAPÍTULO 12 – Retail Marketing: o Marketing dos Distribuidores</b> .....	321
Prefácios de José Crespo de Carvalho e José Palandi Júnior .....	322
<b>Secção 1 – Os Aparelhos Comerciais</b> .....	324
§1 – Caracterização e Evolução do Retalho.....	324
§2 – A Importância do Setor Económico da Distribuição.....	325
§3 – Os Principais Critérios de Análise do Comércio.....	326
§4 – O Comércio Alimentar .....	330
§5 – O Comércio Não-Alimentar .....	333
§6 – Os Centros Comerciais .....	335
<b>Secção 2 – A Política de Marketing dos Distribuidores</b> .....	337
§1 – A Natureza e as Especificidades do Marketing dos Distribuidores .....	337
§2 – O <i>Marketing-Mix</i> dos Distribuidores .....	339
<b>Secção 3 – O Comércio Eletrónico</b> .....	348
§1 – Modelos de Comércio Eletrónico .....	348
§2 – A Omnicanalidade .....	349
§3 – A Otimização da Eficácia de Um <i>Site</i> de Venda.....	349

<b>HISTÓRIA DE SUCESSO</b> <i>Kero</i> – Qualidade e Inovação na Distribuição de Pendor Alimentar.....	355
<b>HISTÓRIA DE SUCESSO</b> <i>Luanda Shopping</i> – O Mundo em Luanda.....	359
<b>CAPÍTULO 13 – A Estratégia Integrada de Comunicação</b> .....	363
Prefácios de José Manuel Seruya e Ricardo Florêncio.....	364
<b>Secção 1</b> – O Papel da Comunicação em Marketing.....	366
§1 – A Comunicação em Marketing.....	366
§2 – A Comunicação e a Estratégia de Marketing .....	366
§3 – O Objeto da Comunicação em Marketing .....	368
<b>Secção 2</b> – Fases da Elaboração da Estratégia Integrada de Comunicação .....	369
§1 – A Estratégia Integrada de Comunicação.....	369
§2 – As Decisões da Comunicação.....	371
<b>Secção 3</b> – Comunicação em Marketing Eficaz.....	382
§1 – Princípios da Comunicação em Marketing .....	382
§2 – Carácter Global da Comunicação em Marketing .....	383
§3 – Do Monólogo para o Diálogo.....	383
<b>HISTÓRIA DE SUCESSO</b> <i>CVMóvel 3G</i> – Pôr o Coração a Falar ao Ritmo da Terceira Geração.....	385
<b>CAPÍTULO 14 – O Mix da Comunicação</b> .....	389
Prefácios de Ana Côrte-Real e Manuel Marques Batista.....	390
<b>Secção 1</b> – A Evolução nas Formas de Comunicar .....	392
§1 – A Evolução da Comunicação em Marketing.....	392
§2 – Alguns Conceitos Relevantes para a Definição do <i>Mix</i> da Comunicação .....	392
<b>Secção 2</b> – As Variáveis do <i>Mix</i> da Comunicação .....	393
§1 – A Força de Vendas.....	394
§2 – A Publicidade.....	394
§3 – O Marketing Direto .....	397
§4 – As Relações Públicas .....	399
§5 – O Patrocínio e o Mecenato.....	402
§6 – A Promoção.....	406
§7 – O <i>Merchandising</i> .....	409
§8 – A Comunicação Digital .....	411
<b>Secção 3</b> – A Implementação da Estratégia Integrada de Comunicação .....	414
§1 – Etapas na Implementação da Estratégia de Comunicação .....	414
§2 – Estratégia Criativa.....	415
§3 – A Escolha dos Canais de Comunicação .....	418
§4 – Avaliação do Impacto da Comunicação.....	424
<b>Secção 4</b> – As Redes Sociais.....	427
§1 – O Controlo da Comunicação pelos Clientes.....	427
§2 – Plano de Ação para as Rdes Sociais.....	428
§3 – Definição de Uma Política para as Redes Sociais.....	428
<b>Secção 5</b> – Os Média nos Países de Língua Portuguesa.....	430
§1 – Angola.....	430
§2 – Brasil .....	430
§3 – Cabo Verde .....	432
§4 – Moçambique .....	432
§5 – Portugal.....	433

<b>HISTÓRIA DE SUCESSO</b> <i>MEO</i> – Pioneira em 4 Play .....	437
<b>HISTÓRIA DE SUCESSO</b> <i>Millennium bcp</i> – Uma Nova Época Num Novo Mundo .....	441
<b>CAPÍTULO 15 – Direção Comercial</b> .....	445
Prefácio de Gonçalo Caetano Alves .....	446
<b>Secção 1</b> – A Venda no Século XXI .....	447
§1 – O que É a Venda .....	447
§2 – As Sete Etapas do Ciclo de Venda .....	447
<b>Secção 2</b> – Modelos de Venda – da Sociedade Industrial até à Sociedade da Informação .....	449
§1 – O Processo de Vendas Acompanhou a Evolução do Marketing .....	449
§2 – A Evolução dos Modelos de Venda – Cinco C da Venda .....	450
§3 – Os Perfis de Cliente .....	451
§4 – A Venda Relacional .....	452
§5 – A Venda Colaborativa .....	454
<b>Secção 3</b> – A Organização da Equipa Comercial .....	459
§1 – A Estrutura Comercial .....	459
§2 – O Dimensionamento da Equipa Comercial .....	461
<b>HISTÓRIA DE SUCESSO</b> <i>IMPAR</i> – Diferenciar para Ganhar Rendibilidade .....	463
<b>CAPÍTULO 16 – Estratégia e Plano de Marketing</b> .....	467
Prefácio de Fausto Carvalho Simões .....	468
<b>Secção 1</b> – A Estratégia de Empresa e a Estratégia de Marketing .....	469
§1 – Os Diferentes Níveis da Estratégia de Marketing .....	469
§2 – A Contribuição do Marketing para Analisar a Atratividade do Mercado .....	469
<b>Secção 2</b> – A Vantagem Competitiva e a Estratégia de Diferenciação .....	475
§1 – A Vantagem Competitiva .....	475
§2 – As Três Estratégias Genéricas de Porter .....	475
<b>Secção 3</b> – A Elaboração da Estratégia e do Plano de Marketing .....	477
<b>Secção 4</b> – A Análise e o Diagnóstico da Situação .....	477
§1 – Diagnóstico da Envolveente Externa .....	477
§2 – A Análise do Mercado .....	478
§3 – A Análise dos Clientes e dos Distribuidores .....	479
§4 – A Análise dos Concorrentes .....	479
§5 – A Análise Interna .....	480
<b>Secção 5</b> – A Análise <i>Swot</i> , as Diretrizes Estratégicas e os Fatores Críticos de Sucesso .....	481
§1 – Matriz <i>Swot</i> .....	481
§2 – Fatores Críticos de Sucesso .....	482
<b>Secção 6</b> – A Fixação dos Objetivos .....	482
§1 – Objetivos .....	482
§2 – O Estabelecimento de Objetivos .....	482
§3 – A Importância de Uma Formulação Explícita dos Objetivos .....	482
§4 – A Posição Visada no Mercado .....	482
<b>Secção 7</b> – As Opções Estratégicas de Marketing .....	483
§1 – A Escolha dos Alvos .....	483
§2 – A Escolha das Fontes de Mercado .....	484

§3 – A Escolha do Posicionamento .....	484
§4 – A Definição da Política de Marca.....	485
<b>Secção 8 – O Plano de Manobra e o <i>Marketing-Mix</i>.....</b>	<b>486</b>
<b>Secção 9 – O Plano de Ações de Marketing, o Plano de Contingência e o Orçamento .....</b>	<b>488</b>
§1 – O Plano de Ações .....	488
§2 – O Plano de Contingência .....	488
§3 – O Orçamento.....	489
§4 – Monitorização e Controlo .....	489
<b>HISTÓRIA DE SUCESSO <i>Hotéis Girassol – A Crescer em Moçambique</i> .....</b>	<b>491</b>
<b>HISTÓRIA DE SUCESSO <i>Grupo Soico – Jornalismo isento e irreverente</i>.....</b>	<b>495</b>
<b>CAPÍTULO 17 – O Planeamento, o Controlo e a Organização da Função Marketing .....</b>	<b>499</b>
Prefácios de António Casanova e Cristina Campos .....	500
<b>Secção 1 – O Planeamento das Atividades de Marketing .....</b>	<b>502</b>
§1 – Por que Razão É Preciso Planear .....	502
§2 – As Principais Categorias de Planos de Marketing.....	503
<b>Secção 2 – O Controlo de Marketing.....</b>	<b>504</b>
§1 – Os Princípios do Controlo .....	504
§2 – O Controlo das Vendas .....	504
§3 – O Controlo dos Custos e da Rendibilidade das Atividades de Marketing .....	505
§4 – A Auditoria de Marketing .....	505
§5 – O Controlo dos Aspetos Particulares da Política de Marketing .....	505
<b>Secção 3 – A Posição e as Atribuições da Direção de Marketing .....</b>	<b>507</b>
§1 – A Posição da Direção de Marketing na Estrutura .....	507
§2 – As Atribuições da Direção de Marketing .....	507
<b>Secção 4 – A Organização da Função Marketing.....</b>	<b>510</b>
§1 – Organização por Funções ou por Produtos/Marcas/Mercados.....	510
§2 – A Função de Gestor de Produto, de Marca ou de Mercado .....	511
§3 – Outras Formas de Organização.....	513
§4 – A Organização Internacional das Direções de Marketing.....	514
<b>CAPÍTULO 18 – Internacionalização.....</b>	<b>517</b>
Prefácios de António Mexia e António Jorge Costa.....	518
<b>Secção 1 – As Estratégias de Marketing Internacional: Globalização ou Localização .....</b>	<b>520</b>
§1 – O Dilema Fundamental do Marketing Internacional .....	520
§2 – Entre Global e Local, Uma Diversidade de Opções.....	521
<b>Secção 2 – A Uniformização ou a Adaptação das Variáveis de Marketing .....</b>	<b>523</b>
§1 – A Política de Produto.....	523
§2 – A Política de Preços .....	525
§3 – A Política de Comunicação.....	527
<b>Secção 3 – As Decisões de Implantação no Estrangeiro .....</b>	<b>527</b>
§1 – As Razões de Internacionalização das Atividades.....	527
§2 – A Escolha dos Países de Implantação .....	529
§3 – A Escolha da Fórmula de Implantação.....	530

<b>Secção 4</b> – As Estruturas e a Organização do Marketing Internacional .....	534
§1 – Os Principais Tipos de Estrutura.....	534
§2 – A Coordenação das Atividades .....	534
<b>HISTÓRIA DE SUCESSO</b> <i>Delta Cafés</i> – De Campo Maior para o Mundo .....	537
<b>HISTÓRIA DE SUCESSO</b> <i>Galp Energia</i> – O Maior Exportador Português.....	541
<b>HISTÓRIA DE SUCESSO</b> <i>Sumol+Compal</i> – A Partir de Moçambique para a África Austral .....	545
<b>CAPÍTULO 19 – MARKETING SETORIAL</b> .....	549
Prefácios de Filipe Santiago e Helena Rodrigues.....	550
<b>Secção 1</b> – O Marketing <i>Business to Business (B2B)</i> .....	552
§1 – As Especificidades do Mercado <i>Business to Business</i> .....	552
§2 – Os Processos e os Critérios de Decisão de Compra .....	553
§3 – Os Critérios de Segmentação.....	554
§4 – As Variáveis do <i>Marketing-Mix</i> .....	554
<b>Secção 2</b> – O Marketing de Serviços .....	556
§1 – A Noção de Serviço .....	556
§2 – As Especificidades do Marketing de Serviços .....	559
§3 – A Qualidade dos Serviços e a Satisfação dos Clientes.....	560
§4 – A Gestão de Marketing das Empresas de Serviços .....	561
<b>Secção 3</b> – O Marketing Desportivo.....	564
§1 – As Especificidades do Marketing Desportivo.....	564
§2 – O Consumo Desportivo.....	566
§3 – O <i>Marketing-Mix</i> dos Prestadores de Serviços.....	568
§4 – O Desporto como Veículo de Comunicação das Empresas .....	570
<b>Secção 4</b> – O Marketing Público e Social.....	573
§1 – O Marketing do Setor Público .....	573
§2 – O Marketing Local e Regional.....	575
§3 – O Marketing Social.....	578
<b>HISTÓRIA DE SUCESSO</b> <i>HTCA</i> – Aposta no Serviço para Um Mercado de Negócios .....	583
<b>HISTÓRIA DE SUCESSO</b> <i>Jogos Santa Casa</i> – Explicando o que Está em Jogo! .....	587
<b>HISTÓRIA DE SUCESSO</b> <i>mcel</i> – Um Sorriso que Liga os Moçambicanos.....	591
BIBLIOGRAFIA.....	595
ÍNDICE DE CONCEITOS .....	598
ÍNDICE DE EMPRESAS, MARCAS E INSTITUIÇÕES.....	602

# O *Mix* da Comunicação

## Capítulo 14

As variáveis de comunicação têm registado uma evolução significativa ao longo do tempo, acompanhando a própria evolução do marketing e dando o seu contributo para permitir alcançar o sucesso das estratégias definidas.

Nos primórdios, era frequente estabelecer a distinção entre ferramentas *above* e *below the line*, como se refere na Secção 1, mas esta classificação não se ajusta aos dias de hoje, onde a comunicação tem uma visão de 360 graus, também fruto da evolução dos média digitais. A realidade dos últimos anos alterou-se profundamente e a comunicação *blended*, conjugando ferramentas *on-line* e *off-line*, está na ordem do dia.

Na Secção 2, abordam-se as oito variáveis do *mix* de comunicação – a força de vendas, a publicidade, o marketing direto, as relações públicas, os patrocinios e o mecenato, a promoção, o *merchandising* e a comunicação digital – segundo alguns critérios comuns, tais como: a sua definição, os formatos possíveis, os alvos mais frequentes, objetivos de comunicação a que normalmente respondem, as características da mensagem e os principais atores envolvidos na execução de cada variável.

Na Secção 3, explicam-se as etapas de implementação de uma estratégia de comunicação, analisa-se a estratégia criativa, a escolha dos canais e meios de comunicação, bem como os métodos de avaliação da eficácia.

As fronteiras entre variáveis vão-se esbatendo progressivamente à medida que a criatividade e as tecnologias se desenvolvem, tendo em vista surpreender e cativar os consumidores, que também se tornam uma parte ativa da comunicação, tema que abordamos também nesta secção.

Na Secção 4, aborda-se o papel das redes sociais e na última secção apresenta-se uma síntese dos média em cinco países de língua portuguesa: Angola, Brasil, Cabo Verde, Moçambique e Portugal.

Agradecemos a colaboração de Isabel Soromenho Sequeira, docente de Comunicação em Marketing no INDEG-IUL *Executive Education*, na estruturação deste capítulo.

### PLANO DE CAPÍTULO

Prefácios de Ana Côrte-Real e Manuel Marques Batista

#### Secção 1

A evolução nas formas de comunicar

#### Secção 2

As variáveis do *mix* da comunicação

#### Secção 3

A implementação da estratégia integrada de comunicação

#### Secção 4

As redes sociais

#### Secção 5

Os média nos países de língua portuguesa

## As Variáveis da Mix da Comunicação

Das múltiplas formas de comunicação possíveis entre as empresas e os seus públicos, consideram-se oito variáveis de comunicação – que agrupam diversas ferramentas. Cada variável de comunicação tem características específicas ao nível da forma e meios de aplicação, mas também diferem no tipo de objetivos que melhor servem, na dimensão e características do alvo mais adequado, etc. Define-se o *mix* da comunicação como o conjunto das variáveis/ferramentas escolhidas para uma campanha de comunicação, com o intuito de servir determinados alvos, objetivos e mensagens definidas na estratégia de comunicação (ver capítulo 13, secção 2). Por forma a permitir uma análise comparativa destas variáveis, cada uma delas será caracterizada segundo as seguintes vertentes:

- definição geral e especificidades;
- ferramentas/formatos e meios de difusão;
- objeto, alvos e objetivos de comunicação;
- características da mensagem;
- principais atores envolvidos;
- custos.

### 1 – A Força de Vendas

A força de vendas é considerada a «mais nobre» variável de comunicação, na medida em que é a *forma mais completa* que uma empresa tem de comunicar com os seus alvos. O facto de utilizar como «meio» pessoas que pertencem/representam a empresa engrandece esta variável, como se – através dos vendedores – a empresa fosse «pessoalmente» ao encontro dos seus clientes. Os vendedores são a «cara» da empresa e a sua relevância para os resultados comerciais, e para, a construção da imagem de marca, é inquestionável. Enquanto variável de comunicação, a força de vendas incorpora praticamente todos os *objetivos* de comunicação: desde conferir notoriedade, posicionar, fidelizar, credibilizar, informar, demonstrar, estimular, a compra... é vender..., efetivando a transação comercial. Assume também várias outras funções complementares à comunicação, tais como as cobranças, o serviço pós-venda, o aconselhamento e consultoria, a elaboração de propostas comerciais, o apoio aos intermediários, a formação a clientes, a prospeção... além de recolher no terreno, para a empresa, informação «ascendente» sobre clientes e concorrentes.

Ao ser protagonizada por pessoas (e não por «peças» de comunicação) esta variável permite que, para além da mera *transmissão da mensagem*, a força de vendas saiba ouvir o cliente e adaptar o seu discurso, por forma a que a mensagem seja adequada a necessidades específicas. Esta capacidade de adaptação implica um conhecimento abrangente do produto e do cliente.

Sendo essencialmente uma variável de apoio ao produto, os alvos que melhor serve são os clientes (decisores, consumidores/utilizadores e distribuidores), individuais ou empresas, em todos os setores de atividade.

Pela sua natureza, a força de vendas acarreta «elevados» *custos*. Para além dos inerentes ao trabalho dos vendedores, existem vários instrumentos de apoio à venda necessários para o desempenho da atividade, tais como: brochuras, catálogos, produto para demonstração, amostras, brindes, etc.,

mas também os telemóveis, computadores pessoais, *PDA*, *iPad*, automóveis... que, na verdade, são ferramentas de trabalho indispensáveis ao desempenho da sua função.

Para além da relevância direta para o negócio – e independentemente de os vendedores serem quadros internos ou externos (comissionistas, por exemplo) –, os processos de seleção e recrutamento, a formação permanente, as ações motivacionais, a estrutura do departamento comercial, os sistemas de informação de apoio à venda (*CRM – customer relationship management*, *SFA-sales force automation*,...) obrigam a decisões estratégicas que ultrapassam a mera gestão de uma variável de comunicação (ver capítulo 15).

### 2 – A Publicidade

A publicidade é a variável com maior visibilidade e mais conhecida do *mix*, ao ponto de ser comum a utilização do termo «publicidade» para significar qualquer forma de comunicação. Este facto deve-se ao seu impacto e a razões históricas no desenvolvimento do marketing e da própria comunicação, tendo sido a primeira variável de comunicação a ser conceptualizada pelos académicos.

A publicidade caracteriza-se essencialmente por utilizar o *mass média* como meio de difusão (TV, rádio, imprensa, *outdoors*, cinema e internet).

Pela força da massificação dos meios que utiliza, esta variável adapta-se a *alvos* de grande dimensão, sendo maioritariamente dirigida a consumidores finais.

Considera-se o seu impacto de médio/longo prazo, tendo um efeito cumulativo no que respeita à construção da imagem de marca. Dependendo da natureza da sua *mensagem*, poderá ter um impacto de curta duração: por exemplo, um *spot* de televisão que comunica uma ação promocional para a próxima semana. No entanto, a maioria das peças publicitárias transmitem benefícios, formas de utilização, características, imagem de marca e posicionamento. E, mesmo quando o conteúdo primeiro da mensagem é de curta duração, a construção/reforço da imagem de marca está sempre presente (com maioria de razão quando o seu objeto é *corporate*).

Adequa-se aos diferentes *objetos* de comunicação, mas regra geral é claramente orientada para o produto, servindo muitas vezes de elemento pivô do *mix* de comunicação. Mais recentemente, tem sido utilizada nas causas sociais, cívicas, humanitárias, públicas, nas marcas-país, etc.

A publicidade adapta-se a *objetivos* do tipo incrementar notoriedade, estimular a compra, informar (desde que sejam informações curtas, já que utiliza segundos de TV ou rádio e pouco espaço de *outdoors* ou de imprensa) ou dar a conhecer novos produtos.

A sua relação com os média, e as especificidades a que estes obrigam (produção de peças publicitárias, realização de filmes ou sessões fotográficas, planeamento de meios, negociação de espaço publicitário, produção *web*, etc), força a intervenção de *vários* agentes na sua implementação: agências de publicidade/criatividade, agências de meios, suportes (vendedores de espaço), produtores, etc.

Comparativamente com outras variáveis, os *custos* associados à publicidade são elevados. Para além dos relativos à criatividade e produção áudio/vídeo e à reprodução gráfica (nos *outdoors*), existem os chamados custos de inserção inerentes à difusão das peças nos meios escolhidos.

Quando a publicidade utilizava apenas os média tradicionais (televisão, cinema, imprensa, rádio e *outdoors*), considerava-se esta variável unidirecional/não interativa. Ou seja, as peças/formatos publicitários não possuíam em si próprios formas de interação com o recetor da peça, «limitando-se» a transmitir uma mensagem, sem permitir a receção de *feedback* imediato. Com a comunicação digital, surge a publicidade *on-line* (*webdisplay* ou *display advertising*), que permite, para além da transmissão da mensagem através da visualização de um *banner* ou *video ad*, a associação com outros conteúdos através de um *hiperlink*. Nesta vertente, a publicidade online difere da «tradicional» por esta característica de interatividade.

### 3 – O Marketing Direto

O marketing direto é uma variável de comunicação *interativa* que incorpora, para além da mensagem pretendida, a possibilidade de resposta por parte do alvo através de estímulos específicos e fornecimento de meios de resposta: cupão de resposta, número de telefone (gratuito ou local), *e-mail*, *site*, etc.

Esta variável pode adotar a forma de correio direto, telemarketing, venda por correspondência (catálogos, clubes) e *mobile marketing*.

Os principais *meios* que utiliza são: correios, telecomunicações (fixas ou móveis), televisão e internet.

Sendo a resposta por parte do cliente estimulada e expectável, o marketing direto é mensurável – permitindo aferir da sua eficácia e rentabilidade.

O *alvo* a que se destina é bem preciso e identificado, estabelecendo-se um contacto direto entre a organização e os seus clientes ou *prospects*. Neste sentido, considera-se esta variável «personalizada».

Paralelamente, é seletiva, na medida em que é possível escolher com precisão os alvos a contactar, pressupondo a existência de informação estruturada sobre os potenciais alvos. As bases de dados de clientes/*prospects* e a gestão da informação constituem um elemento fundamental do marketing direto. Sendo seletiva, é facilmente testável, podendo ser experimentada em amostras da população-alvo.

É, essencialmente, uma variável que apoia o produto/marca (comunicação comercial) e responde bem aos *objetivos* de informar, de dar a conhecer novos produtos e de estimular a ação por parte do alvo, podendo assumir o objetivo de fidelização dos seus destinatários (através da venda por correspondência de catálogos ou clubes, por exemplo).

Os alvos são essencialmente consumidores finais, particulares ou empresas, cujos processos de decisão impliquem alguma recolha de informação específica: seguros, produtos financeiros, livros, coletividades desportivas, etc.

Pelas suas características, permite a transmissão de *mensagens* complexas e extensas, com exceção do *mobile marketing*, que pede mensagens curtas e de (interação imediata). Existem múltiplos *agentes* de comunicação, que poderão apoiar ações de marketing direto no âmbito dos estudos de mercado, *contact center*, gestão de bases de dados, *handling*, envelopagem, produção gráfica, produção, criatividade, etc.

Visando essencialmente a resposta por parte de cada elemento do alvo, a rentabilidade deste investimento está for-

temente dependente da precisão dos alvos escolhidos e, conseqüentemente, da qualidade da informação disponível. Os *custos* do marketing direto divergem com o tipo de ferramenta (custos de produção) e meios utilizados para difusão e receção de *feedback* (correios, telecomunicações, televisão, internet), sendo certo que o custo da gestão da informação e das bases de dados têm presença transversal.

Nas últimas décadas do século XX, o conceito de marketing direto tornou-se mais abrangente, considerando novos formatos como o *dropmail* (correio direto não endereçado), *direct response advertise* (publicidade com meio de resposta) e a *televenda* (*spots* televisivos de «longa» duração com estímulo e indicação de meios de resposta imediata). A característica de «variável personalizada» altera-se, na medida em que se dirige a um segmento específico (código postal, título de imprensa ou canal de televisão,...), mas só haverá conhecimento e personalização efetiva (*one-to-one*) quando o *prospect* tomar a iniciativa de responder e fornecer dados para registo. Na mesma lógica, com a massificação da *web 2.0*, o *e-mail marketing*, as *e-newsletters* e todas as ferramentas digitais que estimulem o clique (para aceder a outros conteúdos, estimulando o registo do *prospect*) poderão considerar-se ferramentas de marketing direto.

Diretamente associado a esta variável, surge o conceito de *marketing relacional*, que transcende o âmbito de uma variável de comunicação e se constituiu como um sistema interativo de marketing que utiliza um ou mais meios para provocar uma resposta ou uma transação mensurável, sendo essa atividade armazenada numa base de dados (*in direct marketing magazine*). Conceitos como *CRM* (*customer relationship management*, gestão da relação com clientes), *database marketing* (gestão de marketing com base na gestão da informação dos clientes), *marketing one-to-one* (ações de contacto direto e personalizado), *learning organizations* (aproveitar cada contacto com o cliente para aumentar conhecimento e usar essa informação para refinar próximos contactos), *permission marketing* (ações de recompensa/incentivo para ganhar a autorização do cliente/*prospect* para ser contactado) ou marketing viral (ações de recompensa/incentivo para que o destinatário difunda a mensagem, tipo *member get member*) acrescentam conteúdo ao marketing relacional.

### 4 – As Relações Públicas

A variável relações públicas engloba todas as ações de comunicação que pretendem gerar um *estado de espírito favorável* em torno de uma marca ou empresa.

As relações públicas adaptam-se à generalidade dos *públicos*, sendo muito utilizadas em públicos internos e grupos sociais específicos (comunicação social, associações patronais, órgãos de soberania, comunidade financeira, associações profissionais, autarquias, sindicatos, comunidades locais, etc.).

Os líderes de opinião (figuras públicas, jornalistas, bloguistas e especialistas técnicos (cientistas ou *experts*) reconhecidos pela sociedade) são *alvos preferenciais* das relações públicas, na medida em que as suas opiniões e os seus comportamentos são conhecidos e influenciam outros públicos (comunicação retransmitida).

No âmbito da comunicação interna (públicos internos), são exemplos de *instrumentos de relações públicas*: festas de



Natal, bolsas de estudo, concursos internos, visitas, clubes desportivos, associações recreativas, colónias de férias, convenções, exposições, comemorações, cooperativas de consumo, etc.

A relação institucional das marcas com os órgãos de comunicação social também se enquadra nesta variável, pelo que as conferências de imprensa, os *press releases*, as entrevistas ou os artigos assinados por elementos da organização constituem formas de relações públicas.

Tradicionalmente esta variável não se dirigia ao consumidor final, mas com o desenvolvimento do marketing experiencial, este começa a ser um alvo relevante, nomeadamente através de ações de ativação de marca. A exploração de experiências entre a marca e os seus públicos ganhou novos contornos com a *web 2.0* (ativações de marca *on-line* e *blended*), permitindo alargar a dimensão dos alvos.

Esta variável adequa-se a vários *objetivos* de comunicação, tais como: melhorar a imagem, posicionar, credibilizar, envolver, dar a face, informar, transmitir confiança, conferir notoriedade, mobilizar, estimular a participação, partilhar experiências, *engagement* (estimular a relação com a marca), etc., tendo, fundamentalmente, um efeito de médio/longo prazo.

Dadas as características das relações públicas, nomeadamente a procura de comunicação retransmitida (líderes de opinião e comunicação social) e a abrangência de alvos (externos e internos), compreende-se que a cobertura mediática/passa-palavra/o *buzz marketing* são desejáveis e procurados de forma intencional por esta variável. O planeamento das ações de relações públicas inclui sempre ações complementares que visam a difusão alargada da ação em si.

Sendo a «surpresa» um fator relevante na exploração da relação da marca com os seus públicos, não existem limites para o tipo de instrumentos/formatos das relações públicas. Diariamente surgem novos formatos, sendo essencial a imaginação e criatividade na aplicação desta variável.

Dada esta versatilidade, o *tipo de mensagens* transmitidas através das relações públicas também é múltipla: da simples presença do logótipo a palestras ou artigos técnicos assinados por colaboradores da empresa, todos os temas e graus de profundidade são possíveis na mensagem das relações públicas: questões ambientais, sociais, educativas, financeiras, económicas, de saúde, desportivas, científicas, etc., além das características de personalidade da marca e das suas funcionalidades e benefícios.

Um aspeto fundamental da atividade das Relações Públicas é a *gestão de crises* que assenta em dois pontos:

- Atuação preventiva, através da preparação de porta-vozes, montagem de sistemas de alerta, identificação de possíveis cenários de crise e desenvolvimento de relações com grupos de pressão.
- Comunicação de crise propriamente dita, procurando minimizar o impacto negativo das crises, a partir da definição de estratégias previamente preparadas com elaboração de comunicados e reforço das relações com os «simpatizantes» da organização da empresa.

A origem do patrocínio, do mecenato e da própria responsabilidade social estão intimamente relacionadas com as relações públicas.

É frequente aliar às ações de relações públicas outras formas de comunicação complementares, como a publicidade, as promoções e a comunicação digital.

No âmbito dos *agentes/atores* de comunicação, as relações públicas socorrem-se de alguns especialistas, tais como: empresas de eventos, assessoria de imprensa, *clipping*, *web marketing*, etc.

Os custos são muito variáveis, de acordo com a natureza das ações.

## 5 – O Patrocínio e o Mecenato

O patrocínio consiste no apoio (financeiro ou material) a uma entidade ou evento por parte da marca, obtendo esta, em contrapartida, a *divulgação da sua imagem*.

Esta variável tem um efeito de médio/longo prazo e pode ter como objeto quer a comunicação comercial (marca/produto), quer a comunicação *corporate* (institucional);

O *alvo* desta variável está forçosamente ligado aos alvos atraídos pelos eventos ou entidades patrocinadas.

Os *objetivos* que esta variável melhor serve são a construção/incremento da notoriedade, o reforço da imagem/posicionamento e a credibilização (dar vida ao produto), podendo ser utilizada também como forma de tornar a ilegalidade (quando há restrições à publicidade nos média) e globalização (quando o evento/entidade patrocinada atinge potenciais futuros mercados-alvo).

Tem-se tendência a pensar no patrocínio desportivo pela dimensão de visibilidade que aquele assume (no caso de algumas modalidades desportivas – como é o futebol em Portugal – ou pelo caráter mundial de eventos como os Jogos Olímpicos ou a Fórmula 1), mas há múltiplas aplicações para o patrocínio no âmbito cultural, ambiental, científico, social, etc.

O *contrato de patrocínio* constitui o acordo que é estabelecido entre patrocinador e patrocinado, indicando o apoio concedido e as contrapartidas oferecidas pelo patrocinado. As contrapartidas constituem concessões que o patrocinado oferece em termos de visibilidade da marca patrocinadora em diversos suportes, como sejam as camisolas dos jogadores, os painéis numa conferência, as fardas das hospedeiras num congresso, os automóveis em provas de automobilismo, o painel de patrocinador (nas conferências de imprensa e *flash interviews*), etc., além da presença/referência à marca patrocinadora nas ações de divulgação do evento.

A *cobertura mediática* (*buzz* mediático) constitui um objetivo instrumental do patrocínio, para além do impacto provocado junto dos alvos específicos do evento/entidade patrocinada e do alargamento deste impacto a alvos que recebam a mensagem por via de transmissão dos média, torna-se a meta de uma ação de patrocínio. Por exemplo: para além dos espetadores presentes nos estádios de futebol, aqueles que assistem ao jogo via televisão/rádio, aqueles que acompanham/partilham comentários em programas de TV/rádio, *sites*, blogues, redes sociais, mas também os que são impactados por revistas sociais através de um artigo que cobre o evento da entrega de prémios ou que entrevista os premiados, são igualmente alvos do patrocínio de uma equipa de futebol ou de um campeonato – o mesmo raciocínio pode ser aplicado a patrocínios de um festival de verão, de um rastreio auditivo, de uma conferência sobre educação, etc.

Para potenciar esta variável, e para além da visibilidade gerada pelas contrapartidas acordadas no próprio contrato de patrocínio, as marcas devem investir na *divulgação do patrocínio*, dando a conhecer este apoio através de ações de comunicação complementares no âmbito da publicidade, marketing direto, relações públicas e força de vendas.

Tratando-se do patrocínio de uma associação de imagem entre patrocinador e patrocinado, existe sempre o risco de imagem para o patrocinador – na eventualidade de o evento/entidade patrocinada poder ter um desempenho negativo. Este último desempenho pode consubstanciar-se em resultados aquém do esperado (por exemplo, a equipa patrocinada não ultrapassar a primeira eliminatória de uma prova de longa duração ou o congresso patrocinado não ter a audiência expectável,...) e, neste caso, o contrato de patrocínio pode salvaguardar estas eventualidades.

Ou, numa situação mais crítica, o desempenho do patrocinado pode acarretar comportamentos censuráveis (de cariz moral ou ético) como o *doping*, a prática de ilegalidades financeiras, afirmações racistas ou xenófobas, etc., o que poderá ser prejudicial à imagem do patrocinador.

Os *custos* do patrocínio são tão variáveis quanto a tipologia dos eventos/entidades patrocináveis, sendo lógico que quanto maior for a visibilidade esperada para a marca, maior será o investimento. Aos custos do apoio oferecido (financeiro e/ou material) acrescem os de divulgação (ações de comunicação complementares) e os de potenciação do próprio patrocínio (por exemplo, a oferta de amostras, expositores e promotores no recinto do evento patrocinado).

Como em todas as áreas de comunicação, existem *agências* vocacionadas para apoiar as ações de patrocínio por parte do *sponsor*, mas, com a profissionalização destas novas disciplinas, surgiram nos últimos anos empresas especializadas em angariar e gerir patrocínios, cujos clientes são as entidades/eventos que procuram financiamento através deste tipo de contratos.

O *mecenato* aproxima-se do patrocínio enquanto variável de comunicação, já que em ambos os casos existe uma associação a um evento/entidade, exigindo apoio financeiro ou material da marca. No entanto, são variáveis de natureza distinta, na medida em que as contrapartidas recebidas no caso do mecenato são discretas ou inexistentes, enquanto no patrocínio existe uma intencionalidade comercial clara (quadro 14.1). Pode afirmar-se que o mecenato tem características que o aproximam do patrocínio, mas também das relações públicas.

## 6 – A Promoção

É uma variável exclusiva de produto, em que a este se associa um benefício temporário com impacto direto no curto prazo. Estimula-se o alvo através da ideia de oportunidade única (benefício) pela escassez (limite de *stock*, de tempo,...) e urgência (curta duração).

Os *objetivos* de uma ação promocional podem ser diversos, conforme se descreve no quadro 14.2.

Esta variável tem como *alvos* não só consumidores finais, com o intuito de, pela força do benefício temporário, fazer comprar, mas também é utilizada junto dos alvos intermediários no circuito de distribuição (rede de vendas e retalhistas), com o intuito de fazer vender.

A redução de preço (desconto) e a oferta de (mais) produto constituem as técnicas promocionais mais frequentes, mas existem outras, tais como: concursos/jogos com associação de prémios, provas de compra/vales de desconto/cupões, oferta de produto/amostra/*banded pack*, oferta de brindes, demonstração/degustação e promotores (quadro 14.3).

Quanto à *mensagem*, existem promoções sem racional explícito para o consumidor «só hoje: leve três e pague dois» (promovidas por distribuidores de pequena dimensão), mas cada vez mais testemunhamos, por parte de produtores e distribuidores, a necessidade de usarem as promoções para transmitir mensagens, reforçar posicionamento, justificando ao consumidor a razão de ser da promoção, de preferência com apelo emocional («festejamos consigo a chegada do verão», «no nosso aniversário, os presentes são para si»,...). O conteúdo da mensagem deve ser curto e o seu racional, simples. Deverá referir-se o prazo da promoção, a limitação do *stock* disponível e, caso haja concursos de sorte e azar, o respeito pela legislação, incluindo permissão prévia das autoridades competentes.

É essencial dar a conhecer a existência de uma promoção, pelo que esta variável implica o recurso a *ações complementares* de comunicação, tais como: publicidade, marketing direto, publicidade no local de venda (cartazes, sinalética, *stoppers*, etc), alteração da embalagem (no rótulo, cinta, embalagem específica *banded pack*...) e a própria força de vendas.

Algumas reflexões sobre as promoções prendem-se com o risco de degradar a imagem da marca (nomeadamente nas *premium*), o facto de se jogar com a (in)fidelidade dos consumidores, ter promoções «pobres» (pouco atrativas), a tentação de exceder a durabilidade adequada (um benefício associado temporário deverá ser curto, sob pena de os consumidores o interpretarem como «fazendo parte da oferta-base»), o risco de canibalizar compras futuras (quando há oferta de produto), o justo equilíbrio entre os custos da promoção e o retorno esperado, etc.

Existem vários *agentes de comunicação* especializados em promoções, que apoiam os anunciantes em diversas áreas: conceção criativa das campanhas, conceção da estrutura/*mecânica* das ações, tratamento e registo de respostas a concursos, gestão da logística associada e *field marketing* (recrutamento, formação e animação de equipas de promotores).

A crescente utilização da internet como meio para ações de promoção, poderá implicar o recurso a especialistas em *web marketing*.

No âmbito dos *custos* da promoção, pode considerar-se o das ofertas (brindes, produto, prémios, manipulação de embalagem, etc), o das ações para comunicar a promoção, o das agências contratadas (criatividade, gestão de concursos, logística, promotores,...), e poderá levar-se em conta (no caso dos descontos, por exemplo), a perda de lucro associada à promoção.

## 7 – O Merchandising

Esta variável é considerada de comunicação na sua vertente de *sedução*, na medida em que a colocação provocatória/*sedutora* de produtos no caminho dos clientes – nos pontos de venda – é uma forma de comunicação.

O *merchandising* engloba todas as técnicas de comunicação de produto no espaço de loja, pelo que utiliza vários instrumentos, como expositores, balcões, *videowalls*, quiosques interativos, sinalética, bandeirolas, *stickers*, *stoppers*, *mobiles*, colocação de produtos em topos de gôndola, ilhas e contentores, PLV – publicidade no local de venda (cartazes, folhetos, expositores de balcão, pôsteres,...), montras, mas também a iluminação, a música e até o aroma das lojas se enquadra nesta variável.

O *merchandising* dirige-se a um *alvo* bem definido (os clientes dos pontos de venda) e tem um impacto essencialmente de curto prazo. Adequa-se sobretudo à comunicação de produto e a *objetivos* como sejam estimular a compra, promover novos produtos, levar à experimentação, escoar produtos e esbater sazonalidade.

O *merchandising* convive de forma muito próxima com a variável promoção, já que quando o cenário da promoção é o espaço de loja, ambas as variáveis são utilizadas, complementando-se.

No que se refere à *mensagem*, ela poderá não existir verbalizada, utilizando apenas o tipo de exposição de produto para provocar atração. Quando não o é, está normalmente associada a uma promoção.

Convém referir que as ações de *merchandising* poderão ter origem no produtor (com o objetivo de maximizar o seu volume de vendas, obter maior visibilidade, valorizar a imagem das suas marcas e reforçar a relação de parceria com o distribuidor...); ou poderão ser da responsabilidade do próprio distribuidor (maximizar volume de produtos, privilegiar os de alta rotação, satisfazer/fidelizar clientes pela exposição clara, rentabilizar espaço,...) equivalendo neste caso à «gestão do espaço de loja».

Com a emergência do *trade marketing*, os produtores incrementam resultados através da operacionalização de ações de cooperação comercial com os distribuidores, focados na tríade «consumidor/produto/loja»; o *merchandising*, em conjunto com o estudo do consumidor, o *path to purchase*, a venda, o atendimento, a animação do ponto de venda, a gestão de pontos quentes/frios, as promoções, etc., são tudo ferramentas de *trade marketing*.

Existem *empresas especializadas* na conceção e desenvolvimento de ações de *merchandising* (e promoções) que apoiam a realização e implementação de campanhas, incluindo as áreas de vitrinismo.

## 8 – A Comunicação Digital

Se, por um lado, a internet é um meio de comunicação massificado, no sentido em que se apresenta como um suporte comunicativo entre dois ou mais agentes, equivalente à televisão ou à rádio, por outro lado, a *web 2.0* – ao imprimir uma característica de interação efetiva entre os internautas e os conteúdos da internet (e «entre» internautas) –, trouxe novas ferramentas de comunicação, passíveis de serem usadas pelas marcas.

A introdução do *diálogo* no fenómeno comunicacional entre marcas e alvos – e entre os diversos públicos «sobre» as marcas – revolucionou a gestão da comunicação em marketing. A iniciativa de comunicar sobre a marca deixou de ser exclusiva da organização, obrigando-a a repensar estratégias e conteúdos, enquanto tem de aprender e acompanhar

as características e potencialidades dos novos formatos e canais, e compreender os fenómenos decorrentes da dimensão planetária da *web* (nomeadamente o marketing viral e o *social media*).

Considera-se que a variável comunicação digital abrange todas as formas de comunicação *através da internet* (também denominada comunicação *on-line*), que incluem desde o *web-display*, o *site*, o *microsite* promocional, o *search marketing*, os blogues, portais, redes sociais, *e-mails*, *e-newsletters*, *widgets*, *advergaming*, etc.

Sendo uma variável bastante abrangente, é aceite a classificação dos seus formatos de acordo com a origem da iniciativa de contacto, ou seja, a marca deverá preparar e gerir todas as ferramentas, mas enquanto vai utilizar, por sua iniciativa, as que são *pull* (colocar um *vídeo ad* no Sapó, por exemplo), outras deverão dar resposta à pesquisa do internauta (*site*, por exemplo). Considera-se, conforme quadro 14.4:

- ferramentas *pull* – quando a iniciativa de comunicação parte dos internautas;
- ferramentas *push* – quando as marcas provocam a comunicação.

Sendo uma variável «recente», as suas potencialidades e formas de uso desenvolvem-se permanentemente, surgindo todos os dias novas aplicações passíveis de serem usadas pela comunicação em marketing.

A comunicação digital serve todos os *objetivos* de comunicação, tendo acrescentado novos: *engagement* (estimular a relação com a marca), gerar *buzz*, gerar *leads* (potenciais clientes) ou conversões (vendas *on-line*), dinamizar alvos em torno de um evento/ideia, simular, estimular a participação, estimular a recomendação, etc.

Os *alvos* impactados por esta variável são potencialmente «todos» e o *objeto* da sua comunicação pode ser produto ou *corporate*, suportando totalmente os tipos de mensagem, mais ou menos complexas, mais ou menos profundas.

Esta variável disponibiliza (quase) em tempo real os dados absolutos da sua utilização (métricas *web*), o que permite uma permanente *monitorização* e adequação das ações, além da análise real da sua eficácia e rentabilidade.

Sendo uma variável relativamente recente e em permanente desenvolvimento, as marcas socorrem-se de *parceiros especializados* em vários aspetos da comunicação digital para as apoiar no planeamento de campanhas, *webdesign*, otimização em motores de busca, estudos de mercado, monitorização de campanhas, etc.

Em termos de *custos*, a comunicação digital apresenta valores muito inferiores aos das variáveis tradicionais (custos por contacto e por conversão/venda).

## 27 Casos de Sucesso em Marketing de Portugal, Angola, Cabo Verde e Moçambique e outros países de língua portuguesa

### Portugal

Empresa/Marca	Tema
Brisa	Inovação
Caixa Geral de Depósitos	Posicionamento e Portefólio num Contexto B2B
Delta Cafés	Internacionalização
EDP	Fidelização
Galp Energia	Internacionalização
Grupo RTP	Segmentação
Jogos Santa Casa	Responsabilidade Social
MEO	Lançamento de Novo Produto
Millennium bcp	Comunicação
Portuguese Shoes	Marca e Internacionalização

### Angola

BFA	Segmentação num Contexto B2B
Blue	Marca e Internacionalização
HCTA	Marketing de Serviços
Kero	Retailing
Multicaixa	Criação de Mercado
Luanda Shopping	Retailing

### Cabo Verde

Caixa Económica	Identidade Corporativa
CVMóvel	Lançamento de Novo Produto
Enacol	Desenvolvimento de Mercado
Impar	Estratégia Comercial de Marketing

### Moçambique

BCI	Marca e Comunicação
Entrepósito Moçambique	Desenvolvimento de Mercado
Hotéis Girassol	Estratégia de Marketing e Segmentação
mcel	Posicionamento e Marketing de Serviços
Soico	Estratégia de Marketing
Sumol+Compal	Internacionalização

### Brasil

Havaianas	Marca e Internacionalização
-----------	-----------------------------

# Calçado Português

## De Portugal para o Mundo, com o Pé Direito

Considerado um dos principais motores da economia portuguesa, o setor do calçado registou, em 2013, um novo máximo histórico de exportações em vendas para o exterior. O contributo do setor de calçado para a balança comercial ascende, em 2013, a 1,3 mil milhões de euros, o mais elevado da economia portuguesa.

Porém, se esta indústria é vista como um bom exemplo entre os setores com elevada incorporação de tecnologia e *design*, este sucesso é o resultado de uma estratégia de modernização levada a cabo pelo setor nos últimos anos, segundo planos rigorosamente delineados, que, bem implementados, potenciaram as exportações para países onde o calçado português constitui uma referência internacional e tem clientes fiéis.

O setor está atualmente muito focado nos mercados europeus. Isso deve-se a uma opção concreta que se prende com a focagem em mercados de elevados rendimentos que permitam operar com produtos de preços mais elevados.

Durante décadas, Portugal veio consolidando a sua posição como país exportador de calçado sem que essa condição contribuisse para afirmar as marcas portuguesas nos mercados para onde exportava;

baixos salários e tradição no setor constituíram, durante décadas, as vantagens competitivas de um país que, não sendo já de pés-desalços, não era também visto como referência e sinónimo de inovação.



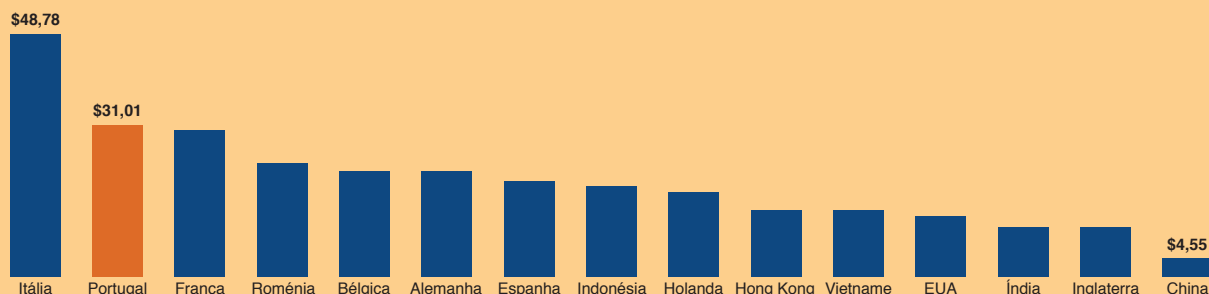
Esta situação alterou-se substancialmente nas duas últimas décadas e estão, agora, lançadas as cartas para uma ainda maior modernização do setor – um dos que mais subiram na cadeia de valor, oferecendo hoje alguns dos sapatos mais caros do mundo, e sendo a segunda referência mundial, depois da Itália (figura 1).

A fileira do calçado contava, no início do ano de 2014, com 1696 empresas, que empregavam 41 295 traba-

lhadores. A atividade do calçado é a que assume maior relevância (com 1354 empresas e 35 355 colaboradores), devendo também destacar-se o setor dos componentes (245 empresas e 4919 trabalhadores) e o dos artigos de pele (97 empresas e 1021 trabalhadores), que muito têm contribuído para a evolução da economia portuguesa.

É, contudo, ao nível das exportações que estes setores têm vindo a afirmar-se. O calçado português chega, atualmente, a 137 países nos cinco continentes, tendo-se verificado, segundo o INE, um aumento das exportações na ordem dos 8% e

► **Figura 1 Preço Médio de Exportação de Calçado, em Dólares Americanos – 2013**



► Fonte: *World Footwear Yearbook 2014, APICCAPS.*

atingido o máximo histórico dos 1700 milhões de euros exportados.

Para este sucesso, muito tem contribuído o trabalho da APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e Seus Sucedâneos – uma associação empresarial de âmbito nacional com sede no Porto, que representa os setores da fileira do calçado e que acompanha as empresas, nomeadamente nos eventos internacionais e nos esforços para internacionalização das marcas.

Nos anos 80 do século XX, a APICCAPS lançou no mercado o conceito *Shoes from Portugal*, a que se seguiu, no final da década de 1990, o mote *Portugal quality shoes*.

No final da década de 2000, o tema da qualidade estava assegurado, pelo que, a partir de 2009, o conceito a promover passou a ser *Portuguese Shoes*, especialmente em feiras profissionais do setor do calçado.

## Perceber os fatores críticos de sucesso

Nada acontece por acaso; se o setor do calçado tem algumas das empresas tecnologicamente mais avançadas do mundo e é um grande exportador à escala global nos segmentos de alta qualidade, sendo os seus atributos reconhecidos internacionalmente por personalidades de relevo, como Michelles Obama, a Princesa Letizia ou Pippa

Middleton, ou, ainda, por publicações como a revista *Forbes*, tal é o resultado da aposta do setor na modernização tecnológica e na promoção internacional, que fizeram da marca *Portuguese Shoes: Designed by the Future* a sua bandeira.

A figura 2 ilustra as alterações ocorridas num setor que não se resignou a competir, alinhando com os baixos salários dos países asiáticos.

*Know-how*, introdução de avançadas tecnologias e investigação científica aplicada ao calçado impulsionaram não apenas a qualidade de produção destinada a empresas externas, como também as marcas portuguesas, cujo valor é hoje reconhecido. Por outro lado, a aposta em planos estruturados de inovação, e a especialização da produção segundo necessidades distintas e cuidadosamente identificada sustenta o marketing das empresas exportadoras, que também perceberam que a qualificação dos colaboradores é um fator essencial numa estratégia de modernização.

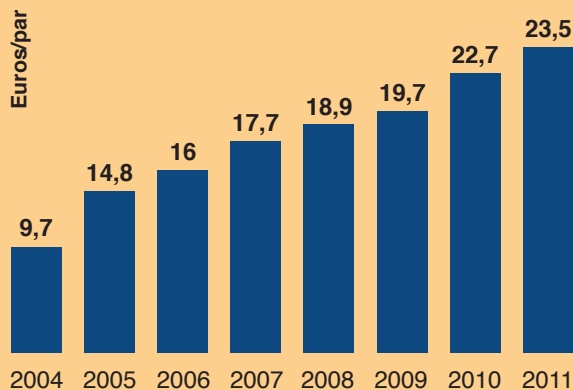
A *label* criada para a indústria portuguesa do calçado – *Portuguese shoes* – alavancou a notoriedade e a qualidade percebida do calçado português, posicionando-o como indústria jovem, *sexy*, moderna e voltada para o futuro, que alia a tradição às tecnologias de ponta, o saber-fazer ao melhor *design* de sempre. Em consequência, a indústria do calçado em Portugal tem mantido uma evolução positiva ao longo dos anos. Em 2013, foram enviados para mercados externos 75 milhões de sapatos, aproximadamente 88 % da produção total, em valor. A figura 3 reproduz a

► Figura 2

### A Transição do Setor do Calçado Português para Uma Estratégia de Modernização



► Figura 3 **Evolução do Preço Médio de Exportação – €**



► Fonte: APICCAPS.

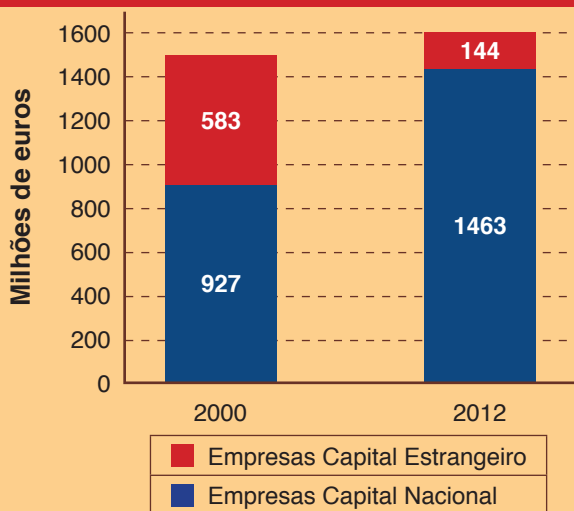
evolução do preço médio de exportações de sapatos e a figura 4 ilustra o acréscimo de empresas de capital português no setor do calçado.

## O projeto Newalk

Criado em 2011 e dirigido pelo Centro Tecnológico do Calçado de Portugal, em São João da Madeira, o projeto Newalk integra 22 empresas da fileira do calçado, quatro universidades e centros tecnológicos e a *Iberia Advanced Health Care*. O objetivo passa por investigar e desenvolver novos e inovadores produtos, como, por exemplo, calçado antiqueda, calçado com regulação térmica, não alérgico, calçado para equilíbrio postural, componentes para aplicações específicas, antideslizantes ou para doenças das veias. Trata-se de um novo calçado baseado no conhecimento, na utilização de novas tecnologias inovadoras, para aplicar, por exemplo, no calçado para a saúde e bem-estar. Três anos sobre o seu nascimento, o projeto já mostra resultados: couros mais leves e elásticos, couros isentos de metais pesados e com maior resistência à água e ao óleo, couro com maior solidez à luz, solas fluorescentes e fosforescentes e acabamentos diferenciados são alguns dos produtos inovadores, desenvolvidos no âmbito do projeto Newalk.

A evolução das qualificações dos trabalhadores desta indústria, em que os trabalhadores qualificados passaram de 7162, em 1982, para 19 920, em

► Figura 4 **Evolução das Vendas do Setor de Acordo com a Nacionalidade do Capital das Empresas**



► Fonte: APICCAPS.

2012, não é alheia ao sucesso do calçado português no estrangeiro.

## Marcas portuguesas no mundo

Entre as muitas marcas de calçado portuguesas como a *Carlos Santos*, a *Helsar* e a *Everest*, apresentamos dois exemplos de sucesso desta indústria: a *Fly London* e a *Luis Onofre*.



### *Fly London*

A *Fly London* nasce em Inglaterra, em 1994, com uma oferta de calçado alternativo e com uma imagem forte e marcante. Pouco tempo após ter nascido, a *Fly London* foi adquirida pela *Kyaia*, uma empresa portuguesa da zona de Guimarães, que manteve o espírito alternativo e a imagem forte originais com que foi criada. A produção *Fly London* é totalmente feita em Portugal – calçado para um público jovem, urbano e em que a originalidade é o principal elemento; as cunhas de cortiça ou de borracha, os modelos irreverentes ou a inovação no estilo são sempre acompanhados pelo enorme conforto do calçado, sendo esses alguns dos motivos do reconhecimento da *Fly London* a nível mundial.

A enorme projeção da marca no estrangeiro assumiu-se, desde cedo, como o traço saliente da *Fly London*. A presença de artigos *Fly London* em feiras e eventos internacionais, bem como o uso dos sapatos por diversas personalidades do espetáculo, a referência na imprensa da especialidade e, principalmente, o volume de vendas e a diversidade dos destinos são traços da imagem internacional desta marca desenvolvida em Guimarães.

A internacionalização da marca e da empresa intensificou-se, a partir de 2005, ano em que a *Kyaia* compra a cadeia de lojas Foreva (um investimento de 7,5 milhões de euros), passando a ter participação em toda a cadeia de valor do calçado; integrada a produção e distribuição, a empresa vira-se para o mercado externo.

Inglaterra é o principal mercado da *Fly London*, superando mesmo o português. Entre os destinos mais frequentes da produção *Fly London* inclui-se a Dinamarca, a Alemanha e os Estados Unidos, bem como a vizinha Espanha. O calçado *Fly London* está também à venda na Amazon.com

A divulgação da marca *Fly London* leva-a a estar presente em algumas das mais conhecidas feiras internacionais – a *Bread & Butter*, em Barcelona, a *WSA*, em Las Vegas; a *Pure*, em Londres; a *Who's Next*, em Paris; a *MICAM*, em Milão, ou a *Mosshoes*, em Moscovo – e a calçar várias estrelas do mundo da música, como os Prodigy, Travis, GoldRush, Vive la Fête, Pedro Abrunhosa e Fingertips.

O símbolo da marca – uma mosca – remete para um imaginário abrangente: movimento, liberdade, voar... viajar. Com asas nos pés.

### **Luís Onofre**

Queria ser decorador, mas acabou por seguir a história familiar iniciada pelo avô na década de 1930.

Desenhou os primeiros sapatos em 1993 e, seis anos depois, lançou a sua marca internacional.

Ainda que represente a terceira geração de uma empresa de calçado familiar, foi preciso que mulheres tão célebres quanto Paris Hilton, Michelle Obama e Letizia Ortiz fossem vistas com modelos seus para pôr indiscutivelmente, *Luís Onofre* no mapa.

A esmagadora maioria das vendas de sapatos *Luís Onofre* são feitas no exterior, nomeadamente nos mercados nórdico, russo (onde está presente em cerca de 80 lojas multimarca em 40 cidades), Angola e China, numa grande diversidade de geografias.



### **Parcerias de moda**

Em 2014, por ocasião do lançamento do novo modelo *Renault Twingo*, *Luís Onofre* lança, na *Vogue Fashion's Night Out*, o *Twingo Stiletto* – um modelo de sapato que refletiu a aposta da marca na aproximação dos desejos do público feminino que conduz diariamente.

Trata-se de um modelo de calçado concebido com o objetivo de proteger os saltos dos sapatos das senhoras, enquanto conduzem, com um tacão mais largo, que cobre o salto fino do sapato. Na altura, 50 pares de *Twingo Stiletto* foram oferecidos na compra do modelo *Twingo*.

*Fly London* e *Luís Onofre* são apenas dois dos muitos exemplos de excelência de marcas portuguesas, que recusaram a tradicional vocação de fabricar para marcas estrangeiras.

A boa imagem do *made in* português deve-se, e muito, às empresas da fileira do calçado, que contribuem para uma perceção internacional sobre Portugal, associada à moda e à tecnologia em produtos tradicionais.

## **ILAÇÕES PARA A GESTÃO**

- Um setor tradicionalmente constituído por PME pode evoluir sem capital estrangeiro, se souber juntar esforços e, impulsionado por associações empresariais e setoriais, for capaz de fazer uma aposta de longo prazo na qualificação dos recursos humanos, na tecnologia e, sobretudo, no *design* que espelhe o gosto e as tendências de mercados mais exigentes.



# 139 Exemplos Desenvolvidos de Todos os Países de Língua Portuguesa

## Portugal

### MUSEU DO PÃO, EM SEIA – CRIAR UM MERCADO A PARTIR DE UM SONHO

A história do Museu de Pão começa nos anos 90 do século XX com um professor de História do ensino secundário que, lecionando em Lisboa e sendo natural de Seia, começou a levar e a vender na capital produtos regionais de uma pequena empresa da sua região. Mais tarde, em 2002, na sequência do desafio feito a outro colega para projetarem um pequeno espaço museológico dedicado ao pão, em Seia, nascia a marca *Museu do Pão*, que é hoje um museu privado e que tem como objetivo recolher, preservar e exibir os instrumentos e o património do pão português nas suas várias vertentes: etnográfica, religiosa, política, social e artística. Em 12 anos de existência 1,2 milhões de pessoas visitaram o *Museu do Pão*, que está localizado em plena serra da Estrela, a cerca de 300 quilómetros de Lisboa; atualmente com 3500 metros quadrados, o museu é totalmente autossustentável. O espaço deste empreendimento inclui um restaurante com 200 lugares, um bar e uma mercearia tradicional com venda de pão e de outros produtos regionais.

O museu, também gerido por outra ex-professora, irmã do fundador, está organizado em quatro espaços: «Ciclo tradicional do pão», «Pão político, social e religioso», «A arte do pão» e uma última, dedicada às crianças, com uma vertente interativa, já que a componente pedagógica do museu norteou, desde sempre, a sua existência.

O entusiasmo e a simpatia caracterizam os 26 empregados regulares (que chegam a 100 nos picos de afluência) e contribuem fortemente para a boa imagem do *Museu do Pão* junto dos visitantes.

A preocupação constante com a gestão da marca *Museu do Pão*, o cuidado pelos pormenores e o entusiasmo e genuinidade das equipas têm atraído a atenção dos média, dos líderes de opinião e também o interesse de distribuidores; assim, quase sem comunicação formal, o *Museu do Pão* tem sido notícia em vários programas televisivos, muitas têm sido também as figuras públicas a animarem as tertúlias do bar e, no que respeita à distribuição do pão do museu (oito variedades, sendo a principal o *Pão São*), são hoje já comercializadas nas principais cadeias de hipermercados e supermercados, com 2,8 milhões de unidades vendidas em 2014.

O *Museu do Pão*, materializa a criação de um mercado (museu e venda de pão), que surgiu em Seia, mas atingiu todo o país, porque aí existiam empreendedores capazes de, a partir do seu gosto por história, dar corpo a uma ideia que muitos pensaram inviável.

O desenvolvimento de um museu ligado a uma atividade comercial teve já seguimento em Lisboa, com a abertura do *Museu da Cerveja*, que junta na renovada Praça do Comércio um espaço museológico de cervejas dos países de língua portuguesa, com um agradável restaurante onde não faltam produtos especiais, como é o caso do pastel de bacalhau recheado com queijo da serra.



## Cabo Verde

### CERVEJA STRELA – UMA CERVEJA COM UM POSICIONAMENTO DE CABO VERDE PARA CABO-VERDIANOS

A *Strela* foi lançada em Cabo Verde, em novembro de 2006, com um posicionamento de Cabo Verde para cabo-verdianos. A estratégia de comunicação da marca *Strela* assenta em publicidade televisiva, imprensa e campanhas promocionais, com uma aposta clara na utilização do crioulo; a marca tem procurado associar-se a concursos musicais televisivos «Talento *Strela*» e «*Strela* POP», com o objetivo de conquistar para a música o seu território de marca.

Na estação de verão, a cerveja *Strela* comemora o seu aniversário brindando o público nacional com um denominado de Festival *Badja ku Sol* (ver foto).

A marca *Strela* é produzida pela *Sociedade Cabo-Verdiana de Cerveja e Refrigerantes (SCCR)*, na cidade da Praia, e pertence à *Equatorial Coca-cola Bottling Company*, que também produz outros produtos, como os refrigerantes *Fanta*, *Sprite* ou *Coca-Cola*.



O lançamento foi antecedido de estudos de imagem e testes junto de um painel de cabo-verdianos que escolheu o nome para a nova cerveja. Em apenas três anos, a *Strela* atingiu 35% de quota de mercado, ultrapassando a *Sagres* e ameaçando a líder, *Super Bock*. A exportação para a Gâmbia teve início em 2007, seguindo-se-lhe os mercados da Guiné-Bissau e de São Tomé e Príncipe. Para além destes destinos, a aposta da marca consiste em levar o «sabor de Cabo Verde» a todos os lugares da diáspora.

Os resultados alcançados em tão pouco tempo, fruto de um posicionamento claro baseado nos valores nacionais, constituem uma fonte de aprendizagem para outras marcas.

## Angola

### SONANGOL - ESTRATÉGIA DE MARCA UMBRELA HÍBRIDA



Sonangol (abreviatura de *Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola, EP*) é a maior empresa angolana e a concessionária exclusiva para a exploração de hidrocarbonetos líquidos e gasosos no subsolo e na plataforma continental de Angola, sendo responsável pela exploração, produção, fabricação, transporte e comercialização de hidrocarbonetos. Esta empresa estatal, que é gerida com rigorosos padrões de desempenho, como se de uma privada se tratasse, foi criada, em 1976, a partir da nacionalização da *Angol*, uma subsidiária da companhia portuguesa *Sacor*.

Desde a sua criação, a *Sonangol* trabalha para se tornar uma referência no mercado internacional e, em particular, no mercado africano, cumprindo a dupla tarefa de se realizar como empresa integrada e competitiva e atuar como força transformadora de Angola.

Em consequência, a *Sonangol* tem vindo a trabalhar a diversificação das suas atividades, de forma a diminuir a dependência em relação às oscilações do preço do petróleo, dando origem a uma *holding* com vários negócios e subsidiárias. A criação de novas empresas tem sido feita com base numa arquitetura de marca em que a maioria dos negócios utiliza a marca *umbrella* com a designação da marca-mãe ou do prefixo *Son* (a exemplo do que faz a *Nestlé* com *Nestum*, *Nescafé* ou *Nespresso*), dando, assim, um claro endosso de marca claro às novas atividades.



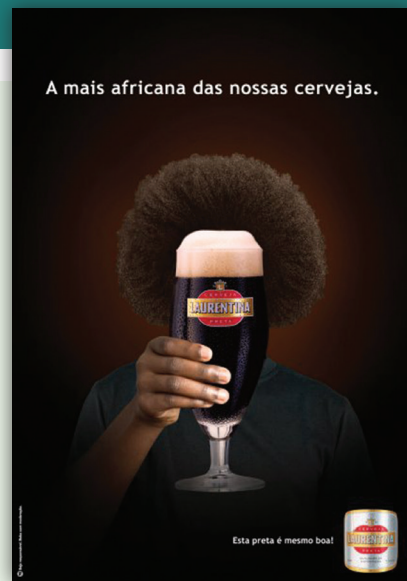
## Moçambique

### LAURENTINA – UMA HISTÓRIA DE MARCA QUE SE CONFUNDE COM A HISTÓRIA DE MOÇAMBIQUE

A mais célebre das cervejas moçambicanas começou a ser produzida, em 1932, na Fábrica Vitória, propriedade de um grego estabelecido em Lourenço Marques; o seu nome presta homenagem ao nome da capital moçambicana, cujos naturais eram conhecidos por «laurentinos». Esta marca está indelevelmente associada à história do país.

Após a proclamação da independência, em 1975, em tempos de turbulência social e política, esta marca — nunca registada em Moçambique — parou a sua produção, tendo sido registada e produzida na Alemanha e em Portugal. Mas os moçambicanos não esqueceram a sua cerveja de eleição. Retomada a sua produção e distribuição, em 2002, a *Laurentina* faz hoje parte do portefólio de marcas da CDM - *Cervejas de Moçambique*, afiliada da multinacional SABMiller, e está, de novo, enraizada na cultura moçambicana, associada à herança e mestria na produção de cerveja, sendo a cerveja mais premiada de sempre.

A *Laurentina* foi considerada, em 2013, a melhor cerveja escura de África.



## Timor



### TIMOR TELECOM - COMUNICAR NA INAUGURAÇÃO DE LOJAS

A *Timor Telecom (TT)* é o operador de telecomunicações de rede fixa e móvel de Timor-Leste, participada pela *Portugal Telecom (PT)* em 41,12%. Criada em outubro de 2002, a *TT* garante acesso generalizado aos serviços de telefone fixo, móvel e internet (*triple play 3P*). A empresa é responsável pela primeira rede de telecomunicações fixas e móveis (3G) de Timor-Leste, tendo, em 2014, mais de 600 mil clientes (mais de metade de quota de mercado) com uma cobertura superior a 92 % do país em serviço fixo e móvel.



Para fazer face ao ciclo de crescimento económico e manter a liderança no setor após a liberalização do mercado, a *TT* tem vindo a modernizar os seus processos e organização mas também os seus pontos de venda.

A inauguração das lojas constitui um marco importante na vida da comunidade e não passa despercebida; jantares-concerto com artistas de renome, muita animação e ações promocionais têm marcado o crescimento da *TT*, que dispõe já de mais de 20 lojas e mais de 900 agentes espalhados por todo o país.

# Estudo de Uma Tendência de Marketing em Cada Capítulo

- *Advanced Demand Intelligence Strategies*
- *Authenticity Brand Soul*
- *Brands will get Emotional*
- *Coopetição*
- *Consumer Generated Pricing*
- *Massclusivity – O Luxo Acessível*
- *Mobile Web Expected to Explode*
- *Moving from Information to Insight*
- *New Financial Models to Evaluate New products – Scenario Analysis*
- *New Performances Metrics in Marketing*
- *On-line Off-line Integration*
- *Pop-up Stores!*
- *Process Based Marketing Management*
- *Reputation Management*
- *Retailtainment*
- *Skip Forward Generation*
- *Tribal Branding*
- *Trust-Based Marketing*
- *Tryvertising*