



GESTÃO DA MARCA: AUDITORIA À IDENTIDADE E POSICIONAMENTO DA MARCA

Caso de Estudo: Argacol – Tintas e Vernizes, S.A.

Patrícia Vieira do Vale

Relatório de Estágio de Mestrado em Marketing

Orientada por:

Prof. Doutora Amélia Maria Pinto da Cunha Brandão

2017

Nota Biográfica

Patrícia Vieira do Vale nasceu a 21 de abril de 1993, em Aveiro, Portugal.

A entrada no ambiente escolar data o ano 1999. Durante o primeiro ano de escolaridade frequentou a Escola Primária da Coutada (Ílhavo, Aveiro), tendo realizado o restante ensino primário na Escola de Primária de Troviscal (Oliveira do Bairro, Aveiro).

Passados quatro anos, prosseguiu os estudos do ensino básico e secundário no Instituto de Promoção de Bustos (IPSB).

Em 2011 ingressou no curso de Ciências da Comunicação – jornalismo, assessoria e multimédia da Faculdade de Letras da Universidade Porto (FLUP), que concluiu, com média de 16,3, em julho de 2014.

Durante este período colaborou com jornais locais – Diário de Aveiro, JornalismoPortoNet – e estagiou na SIC Televisão – Coimbra.

No ano de 2013 participou no Programa Mobilidade, na Universidade Federal do Rio de Janeiro, no Brasil, durante um semestre.

Entretanto trabalhou na Decathon Aveiro e, em 2015, viajou até Londres (Reino Unido) onde permaneceu durante 6 meses. Aí trabalhou na área da restauração e teve aulas de inglês.

Nesse mesmo ano, ingressou no Mestrado de Marketing Faculdade de Economia da Universidade do Porto, concluindo a parte curricular com média de 16,3 valores.

No momento da entrega da tese, a Patrícia é consultora de comunicação, na YoungNetwork Porto.

Agradecimentos

A todos os que me constroem como marca pessoa.

Durante cinco anos. Durante 24 anos.

Aos meus pais, que me deram mais do que uma identidade principal. A essência do que sou pessoal e profissionalmente partiu deles. Além disso, a *house of brands* que construíram foi a maior prenda que me deram: o Bruno é diferente, ligado aos números, à natureza e ao pragmatismo. Em comum, vivemos um orgulho mútuo cuja promessa de não quebra ajudou a que este documento fosse construído.

Aos potenciadores da minha identidade aumentada. Aos meus amigos. Em especial, à Andrea Pereira e à Eduarda Mota que ofereceram o seu tempo ao longo do seu processo e revisão. Aos que estiveram ao meu lado durante dezassete/cinco anos feitos de altos e baixos.

Ao que me faz sentir uma *love brand*. A realização da dissertação fez com que emergissem novos pressupostos não descritos em conclusões académicas: a paciência e a capacidade de escuta têm relação positiva com o *engagement* e o *commitment*. Wilson.

À Argacol, que foi mais do que uma mera evidência física. Em especial, ao Dr. André Vieira de Castro, ao Sr. Virgílio e a toda a equipa comercial que me apoiou incondicionalmente na recolha de dados.

Ao Instituto de Promoção Social de Bustos (IPSB). Só as portas encerraram, pois, toda a matéria construída, continua bem viva.

Por fim, e não menos importante, à Professora Doutora Amélia Brandão, que acreditou, desde o início, nos frutos deste documento. Lecionou a importância do trabalho de uma marca como um ativo e criou em mim a vontade de o ser. Cá dentro e lá fora.

Mais do que o posicionamento que este relatório e estágio possa suscitar nos seus leitores, o benefício central deste e do meu percurso académico estão garantidos: crescimento. Há, no entanto, uma ressonância que nunca será fechada. Venham os desafios, o crescimento e a partilha de sinergias com todas as pessoas que não cabem nesta folha e me constroem dia após dia de forma integrada.

Resta-me uma mensagem única e clara: a todos vós um grande obrigada. É intangível, eu sei, mas perdurará em mim durante anos e anos...

Resumo

Nas últimas décadas tem-se assistido a uma crescente percepção de que as marcas são um dos ativos intangíveis mais valiosos que as empresas detêm (Keller & Lehmann, 2006), todavia, algumas empresas, principalmente as PME, têm uma visão limitada do que é a gestão da marca (Wong & Merrilees, 2007). Assim, o principal objetivo desta investigação prende-se com a auditoria à identidade e posicionamento da marca de tintas e vernizes Arga¹. Para tal, procedeu-se a uma metodologia mista no sentido de conhecer os sinais, o *marketing-mix* e o posicionamento da marca em estudo. A análise dos primeiros serviu-se de um estudo documental, enquanto a do segundo passou pela realização de entrevistas semiestruturadas. O posicionamento da marca foi observado através de entrevistas – dirigidas a retalhistas – e através de um modelo de Regressão Linear Múltipla – dirigido a clientes finais da marca. Os resultados sugerem que a componente relacional é um elemento que deve ser considerado crítico quer na definição dos sinais da marca quer na gestão de todas as atividades, na medida em que influenciam o posicionamento de ambos os segmentos *Business to Consumer* e *Business to Business*². A lealdade, fonte de valor com forte cariz relacional, demonstrou ser a variável latente com mais peso na *Brand Equity*². Por seu turno, observou-se que os laços estabelecidos entre os retalhistas e os colaboradores da Argacol constituem um Ponto Ótimo de Diferença (POD) da marca. Este documento identifica, assim, as áreas de *marketing* que devem ser alvo de maior investimento por parte da Argacol, ao mesmo tempo que oferece um retrato holístico da estratégia da marca Arga. Tendo em conta as metodologias aplicadas, a sua réplica por outras empresas pode suportar a construção de Planos de Comunicação e/ou de Marketing assentes no concreto conhecimento da marca e suas necessidades. Assiste-se, ainda, a um reforço da teoria de gestão da marca aplicada a um setor nunca antes analisado sobre este prisma.

Palavras-chave: Gestão da Marca, *Marketing*, Identidade da Marca, Posicionamento da Marca, *Marketing-mix*; *Marketing* Relacional

¹ Note-se que um dos problemas levantados neste relatório prende-se com a indefinição do nome da marca em estudo. No entanto, para que haja coerência durante o processo de leitura do trabalho, assume-se o conceito “Arga” enquanto nome da marca e “Argacol” enquanto nome da empresa que a gere.

² Dado o enraizamento na literatura e na língua portuguesa, este documento utilizará os termos anglo-saxónicos “Brand Equity” (“Capital da Marca”), “Business-to-Consumer” (B2C) (da empresa para consumidor), “Business-to-Business” (de empresa para empresa).

Abstract

In recent decades there has been a growing perception that brands are one of the most valuable intangible assets that companies hold (Keller & Lehmann, 2006), however, some companies, especially SMEs, have a limited view of what Branding is (Wong & Merrilees, 2007). Thus, the main purpose of this investigation is to audit the identity and the positioning of Arga, a portuguese brand of paints and varnishes. To achieve this, a mixed methodology was used to know the signs, the marketing-mix and the positioning of the brand under study. The analysis of the first ones was used as a documentary study, while the second one underwent semi-structured interviews. Brand positioning was observed through interviews – directed at retailers – and through a Multiple Linear Regression Model – aimed at end customers of the brand. The results suggest that the relational component is an element that should be considered critical in both brand definition and management of all activities, as they influence the positioning of both B2B and B2C segments. Loyalty, a relational source of value, has proven to be the latent variable with the most weight in Brand Equity. In turn, it was observed that the ties established between the retailers and the collaborators of Argacol constitute a Point-Of-Difference (POD) of the brand. This document identifies the marketing fields that should be the target of greater investment by Argacol, while offering a holistic picture of the Arga brand strategy. Taking into account the methodologies applied, its replication by other companies can support the construction of Communication and/or Marketing Plans based on concrete knowledge of the brand and its needs. There is also a reinforcement of brand management theory applied to a sector never analyzed before on this prism.

Key-words: Branding, Marketing, Brand Identity, Brand positioning, Marketing-mix; Relationship Marketing

Índice

I Introdução	1
1. Problemática	1
2. Objetivo	2
3. Metodologia.....	2
4. Principais resultados	3
5. Contributos	3
6. Estrutura do Relatório de Estágio	4
II Revisão da Literatura	6
1. Gestão da Marca	6
1.1 Marca: Conceitos	6
1.2 Identidade da Marca.....	8
1.2.1 Semiótica da marca	11
1.2.2 Importância da identidade visual na criação de significados	12
1.3 Brand Equity	14
1.3.2 Modelos de avaliação da Brand Equity.....	17
1.4 Comunicação Integrada de Marketing (CIM).....	20
2. Gestão da Marca em contexto Business-to-Business	23
2.1 Semelhanças e dicotomias entre B2C e B2B.....	23
2.2 Benefícios da Gestão da Marca em contexto B2B	25
2.3 Marketing Relacional.....	26
2.3.1 E-business nos mercados B2B	28
3. Síntese da Revisão de Literatura	29
III Realização do estágio	31
1. Caso de Estudo: Argacol – Tintas e Vernizes, S.A.	31
1.1 Setor de tintas e vernizes – Portugal	31

2.	Contexto do Estudo	32
3.	Metodologia de Investigação.....	32
3.1	Metodologias qualitativas	33
3.1.1	Dados secundários: análise documental.....	33
3.1.2	Dados primários: Entrevistas e Mapas Perceptuais	35
3.2	Metodologia quantitativa	40
	IV Resultados	45
1.	Dados secundários	45
1.2	Análise documental.....	45
2.	Dados primários.....	47
2.1	Entrevistas e mapas perceptuais	48
2.2	Inquéritos por questionário	56
	V Discussão dos resultados e Conclusão	64
1.	Discussão dos resultados	64
2.	Conclusão	73
1.1	Contributos para a academia e gestão (Argacol)	75
1.2	Experiência do estágio	76
1.3	Limitações, estudos futuros	77
	VI Referência Bibliográficas.....	80
	VI Anexos.....	86
	Anexo A: Pirâmide do modelo de Brand Equity baseado no consumidor	86
	Anexo B: Conceito de CIM	86
	Anexo C: Cadeia de valor no processo de Gestão da Marca	89
	Anexo D: Marketing Relacional enquanto novo paradigma	89
	Anexo E: Oito passos do estabelecimento de relações de longo prazo	89
	Anexo F: Dados sobre a Argacol – Tintas e Vernizes, S.A.....	90
	Anexo G: Corpus de análise da entrevista	104

Anexo H: Questões da entrevista.....	106
Anexo I: Declaração de Consentimento Informado – Entrevistas.....	107
Anexo J: Métodos de amostragem (inquéritos por questionário).....	108
Anexo K: Inquérito por questionário	108
Anexo L: Variáveis do questionário	114
Anexo M: Critérios de recomendação de fiabilidade estimada pelo Alfa de Cronbach (adaptado de Peterson, 1994).....	115
Anexo N: 30 palavras mais frequentes da entrevista.....	115
Anexo O: Contextualização da palavra “mas” nas entrevistas	116
Anexo P: Análise de conteúdo – frequência de respostas	116
Anexo Q: Tipos de clientes tendo as razões de compra da marca.....	119
Anexo R: Estatística descritiva – amostra global	120
Anexo S: Estatística descritiva – amostra que já ouviu falar na marca Arga	126
Anexo U: Modelo Concetual - AFE	134
Anexo V: Modelo Concetual - Regressão Linear Múltipla.....	137
Anexo X: Proposta de Identidade Visual.....	140

Índice de Tabelas

Tabela 1: Conceitos de Marca	7
Tabela 2: Modelos de Identidade da Marca.....	9
Tabela 3: Pierce vs. De Lencastre – abordagem semiótica da marca	12
Tabela 4: Fontes de Valor da Marca	15
Tabela 5: Cronologia da Comunicação Integrada de Marketing	21
Tabela 6: Quatro níveis de CIM	22
Tabela 7: Dicotomias e Semelhanças entre estratégias de Marketing B2C e B2B.....	24
Tabela 8: Metodologias aplicadas.....	33
Tabela 9: Elementos de análise.....	35
Tabela 10: Tipologia de entrevistas e sua natureza	36
Tabela 11: Descrição da amostra qualitativa (dados primários).....	39
Tabela 12: Nuvem de palavras de acordo com a presença da marca no ponto de venda (entrevistas).....	50
Tabela 13: Análise Categorical.....	51
Tabela 14: Motores e Travões no marketing-mix da marca Arga	55
Tabela 15: Pontos Ótimos de Paridade e de Diferença da Arga.....	56
Tabela 16: Amostra – Tipo de ponto de venda de consumo (distribuição)	57
Tabela 17: Frequência relativa por ponto de venda (total vs. inquiridos que conhecem a Arga)	58
Tabela 18: Regularidade do consumo vs. Tipo de consumo	59
Tabela 19: Índice de fiabilidade das variáveis do modelo.....	62
Tabela 20: Resumo do Modelo de Regressão Linear	63
Tabela 21: Tabela ANOVA	64
Tabela 22: Cruzamento dos pressupostos teóricos com os resultados das entrevistas ...	68

Índice de Figuras

Figura 1: Modelos de Mensuração da Brand Equity	19
Figura 2: Modelo de análise: quadro concetual	40
Figura 3: Identity-mix da marca Arga (2016).....	45
Figura 4: Construção da Matriz Interpretativa.....	47
Figura 5: Mapas Percetuais.....	54
Figura 6: Complementaridades entre o marketing-mix e o relacional.....	71

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Gráfico de Gantt - Gestão da Marca.....	46
Gráfico 2: Número de ocorrências por categoria - Entrevistas.....	48
Gráfico 3: Frequência absoluta por ponto de venda (total vs. inquiridos que conhecem a Arga)	58

I Introdução

A partir de um breve enquadramento teórico, este capítulo apresenta o tema e a relevância do presente trabalho para a academia e para a gestão. De seguida, são apresentados os objetivos e as metodologias de investigação que orientaram o seu desenvolvimento, sendo que, por fim, são mencionados os contributos deste estudo.

1. Problemática

As marcas conseguem moldar o desenvolvimento dos negócios através de um alinhamento entre as capacidades das empresas e o ambiente externo (Wong & Merrilees, 2007). Este paradigma, que defende a implementação de estratégias baseadas na marca (Urde, 1994 citado em Wong & Merrilees, 2007), é contraposto por outra visão: marca como ponto de partida da estratégia baseada na marca ou, por outras palavras, “orientação para a marca” [*brand orientation*].

No entanto, “é consensual que todas as organizações precisam de desenvolver marcas fortes como parte da sua estratégia de negócio” (Wallström *et al.*, 2008, p. 40), pois influenciam o processo de tomada de decisão dos consumidores (Serra & Gonzalez, 1998) e oferecem resultados financeiros positivos, que se desejam ser de longo prazo.

Na academia, alguns conceitos relacionados com o desempenho da marca, como é o caso da *Brand Equity* (BE), têm mostrado provas de fornecerem resultados positivos para a empresa, incluindo financeiros (Aaker & Jacobson, 1994).

As marcas são, assim, ativos importantes, capazes de produzir benefícios para todos os *stakeholders* (de Chernatony, 2009), principalmente em ambientes hipercompetitivos e de elevada concentração. Tal acontece porque as marcas transmitem valores além de mensagens funcionais, capazes de diferenciar o produto/serviço/empresa da concorrência e, conseqüentemente, influenciar o comportamento de compra (Khauaja & Mattar, 2006). Existem vários elementos que são críticos ao processo de criação de uma marca, como o nome, a identidade visual, as estratégias de comunicação e processos de decisão estratégica e tática (Kanibir *et al.*, 2014). No entanto, várias empresas, com destaque para as Pequenas e Médias Empresas (PME), têm uma interpretação limitada do que é a gestão da marca, estando, muitas vezes, reduzidas a alguns elementos. Tendo em conta os recursos limitados para investimento em campanhas promocionais, as PME têm a necessidade de mostrar diretamente aos clientes quais são suas propostas de valor, através de vendas pessoais ou de comunicações presenciais (Wong & Merrilees, 2007).

2. Objetivo

O objetivo deste relatório de estágio prende-se com a realização de um trabalho de auditoria à identidade e posicionamento da Arga, marca produto da PME Argacol – Tintas e Vernizes, S.A.

Ao auditar as lacunas da sua identidade e reputação (imagem), os gestores da marca podem definir estratégias no sentido de minimizar as incongruências e desenvolver marcas fortes (de Chernatony, 1999).

Este é, portanto, o propósito que orienta este trabalho, muito motivado pelo ambiente hipercompetitivo, fragmentado, e de forte concertação em que se encontra a empresa em estudo – dominado pelas cinco maiores empresas (responsáveis por mais do que metade da faturação nacional (Informa D&B, 2016).

Uma vez que a Argacol trabalha através de intermediários, o este relatório de estágio tem em conta as perceções de dois segmentos: *Business-to-Consumer* (B2C) e *Business-to-Business* (B2B).

3. Metodologia

O presente relatório desenvolve um estudo de caso que integra uma metodologia mista, composta por métodos qualitativos e quantitativos.

Desta forma, o processo de auditoria referido prolonga-se ao longo de vários estágios, respondendo aos diferentes vértices do triângulo da identidade da marca de de Lencastre & Côte-Real (2010).

Assim, numa primeira fase é realizado um estudo exploratório dos sinais da marca (*identity-mix*), a partir da metodologia qualitativa, análise documental.

Com base na literatura existente, numa segunda etapa, é desenvolvido um estudo exploratório dedutivo, através de entrevistas semiestruturadas. Durante estas, os entrevistados são convidados a localizar a marca Arga num Mapa Percetual que avalia a qualidade e o preço percebidos (*marketing-mix e public-mix*).

Por fim, tendo em conta os estudos de Yoo *et al.* (2000) e Yoo & Donthu (2001) é observado o grau de desenvolvimento das fontes de valor da marca Arga assim como o seu impacto na *Brand Equity* (*public-mix*). Esta metodologia quantitativa envolve a realização de um Modelo de Regressão Linear Múltipla.

4. Principais resultados

Os resultados do presente relatório evidenciam a importância das estratégias de *marketing* relacional no planeamento e desenvolvimento das atividades de Gestão da Marca.

Com base na análise de documentos internos e na literatura existente sobre Gestão da Marca – incluindo identidade verbal e visual – foi construída uma matriz interpretativa que engloba as dicotomias “abstrato vs. figurativo”, “simbólico vs. funcional” e localiza cronologicamente a evolução dos sinais que compõem a identidade alargada da Arga.

Concluiu-se que existe um forte dinamismo em relação à identidade alargada da marca, a qual sugere diferentes opções estratégicas de gestão da marca, tendo em conta o grau de familiaridade com os sinais da marca (primeira dicotomia referida) e os significados que a empresa pretende transmitir, emocionais ou racionais (relacionado com a segunda dicotomia). Observa-se ainda que o nome e o logótipo não são consistentes ao longo do tempo, alternado entre “Arga” e “Argatintas”, sendo que este último sugere um menor grau de familiaridade. Tais nomes são aplicados tanto à marca produto, como à marca corporativa.

Por sua vez, através de entrevistas exploratórias e de mapas perceptuais, direcionados a clientes intermediários da empresa Argacol, foram levantados os motores e travões de cada vertente do *marketing-mix* (produto, preço, comunicação e distribuição), assim como os Pontos Ótimos de Diferença (POD) e Paridade (POD) que posicionam a marca neste segmento. Salientam-se três resultados: (1) nenhum cliente multimarca, em que a marca Arga corresponde a menos do que 50% do *stock*, afirma que os produtos da Arga são caros; (2) a qualidade percebida dos produtos da marca é posicionada como sendo igual ou superior à do mercado; (3) os relacionamentos, a distribuição seletiva e o preço são os Pontos Ótimos de Diferença (POD) neste segmento (B2B).

Já o estudo quantitativo foi realizado por intermédio de questionários dirigidos aos clientes finais. Partindo da Escala Multidimensional da *Brand Equity* e do modelo conceitual propostos por Yoo & Donthu (2001) concluiu-se que a qualidade percebida e a lealdade são as fontes de valor da marca Arga.

5. Contributos

Este relatório apresenta contributos para a academia e para a gestão.

A academia beneficia de um reforço da teoria de Gestão da Marca, através da observação de pressupostos e modelos empíricos adaptados a um caso de estudo particular. Apesar

do avultado número de estudos sobre gestão e identidade da marca, o setor de tintas e vernizes (construção) – caracterizado pela concentração e fragmentação do mercado – nunca foi alvo de pesquisas académicas em torno desta temática. Além disso, o caso de estudo é uma PME (40 colaboradores), onde se pressupõe que as atividades ligadas à gestão da marca ficam para segundo plano na condução do negócio (Wong & Merrilees, 2007). Neste sentido, os dados e conclusões apresentados neste estudo poderão servir de base teórica para investigações posteriores aplicadas a PME ou a empresas envolvidas por contextos competitivos semelhantes aos da Argacol.

Por sua vez, este trabalho apresenta contributos para os gestores através da esquematização de etapas e processos sistemáticos que permitem o sucesso da aplicação estratégias de gestão da marca. Ou seja, tendo em conta que todas as decisões que envolvem o trabalho da marca como ativo merecem um processo prévio de auditoria à identidade da mesma e avaliação da eficácia do posicionamento, este relatório apresenta metodologias e matrizes de possível réplica, sustentadas na teoria existente, que orientam esse mesmo processo.

Este estudo oferece, ainda, à marca Arga (da Argacol) um retrato holístico da sua identidade e posicionamento, assente num modelo académico maduro (de Lencastre & Côte-Real, 2010) e em teoria revista e publicada em meios científicos. Além do mais, poderá ver ser minimizados os desperdícios decorrentes de estratégias de *marketing* implementadas sem conhecimento do que é, de facto, impactante na sua *Brand Equity*.

Por fim, com base na identidade e posicionamento auditados, a Argacol poderá construir ferramentas estratégicas, como um Plano de Comunicação e/ou de *Marketing* de longo prazo, direcionados tanto ao segmento *Business-to-Consumer* (B2C), como *Business-to-Business* (B2B).

6. Estrutura do Relatório de Estágio

O presente relatório de estágio encontra-se dividido em cinco partes: “introdução”, “revisão da literatura”, “realização do estágio”, “resultados” e “discussão dos resultados e conclusões”.

Na introdução, indica-se o tema e a pertinência da investigação, seguida pela apresentação dos objetivos, metodologias aplicadas, contributos, principais resultados, assim como também da estrutura do relatório.

De seguida procede-se ao enquadramento teórico do tema através da revisão da literatura. Este ponto encontra-se dividido em três partes. Primeiro, são abordados os conceitos

associados à Gestão da Marca, como “marca”, “identidade da marca”, *Brand Equity*” e “Comunicação Integrada de *Marketing*”. Numa segunda parte faz-se uma revisão da teoria existente sobre Gestão da Marca em contexto *Business-to-Business* (B2B): semelhanças e dicotomias entre este B2C e B2B; benefícios da Gestão da Marca em contexto B2B e Marketing Relacional. Por fim, é realizada uma síntese da revisão da literatura, onde são levantados os pressupostos discutidos ao longo do documento.

O capítulo “Realização do Estágio” apresenta a empresa de estágio, a Argacol, onde se desenvolveu a recolha de dados, procurando contextualizar o estudo. Indica-se, ainda, a metodologia de investigação que suporta os resultados, apresentados no capítulo seguinte. Tanto a metodologia como o capítulo dos resultados encontram-se organizados pela mesma ordem, sendo que na primeira é dado maior destaque ao tipo de metodologias (qualitativas e quantitativa) e no capítulo seguinte aos dados (secundários e primários).

Por fim, os resultados são discutidos à luz do que se defende na literatura e são apresentadas as conclusões do estudo. Estas envolvem, além das considerações finais, os contributos da investigação, a experiência do estágio, assim como limitações e orientações para estudos futuros.

II Revisão da Literatura

A revisão da literatura assume forte relevância neste estudo, na medida em que será com base nos contributos teóricos que os resultados serão discutidos.

Assim, este capítulo encontra-se dividido em dois grandes grupos: Gestão da Marca e Gestão da Marca em contexto *Business-to-Business* (B2B), terminando com uma síntese da mesma.

1. Gestão da Marca

Esta parte do relatório de estágio tem como principal objetivo apresentar um enquadramento teórico sobre a “Gestão da Marca”, um conceito que se torna central na literatura de *marketing* nos anos 90 (de Lencastre & Côrte-Real, 2010).

Inerente a este conceito macro, será realizado um trabalho de revisão de literatura sobre os conceitos associados, identidade da marca e *Brand Equity*.

Dentro deste último abordam-se, ainda, as visões da academia sobre as fontes de valor da marca e modelos de mensuração da *Brand Equity*. A Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM) surge como meio de capitalização da BE via comunicação.

1.1 Marca: Conceitos

A Gestão da Marca, designada na literatura anglo-saxónica por *branding*, é um processo operacional precedido por uma fase estratégica: criação da marca [*brand*].

A tabela 1 sintetiza alguns conceitos de marca desenvolvidos na academia, perspetivas que os sustentam e interpretação.

Tabela 1: Conceitos de Marca

			INTERPRETAÇÃO
MARCA	Marca como instrumento legal	Representa um investimento. As empresas procuram ser as suas detentoras legais de forma a evitar cópias (proteção).	Âmbito jurídico: proteção dos investimentos realizados, dificultando o aparecimento de imitações.
	Marca como logótipo	Um nome, termo, desenho, símbolo ou qualquer outro elemento característico. A marca como algo visual.	Identidade visual (nome, sinal, símbolo ou combinação de todos).
	Marca como empresa	Visão global permite o foco coerente no portfólio e mensagens consistentes para todos os <i>stakeholders</i> .	Marca-empresa em detrimento de Marca-produto. Meio de redução de custos de <i>marketing</i> e de aproximação com os consumidores.
	Marca como significado	Dispositivo de significação das características funcionais e emocionais, permitindo uma rápida recordação das informações que estão na memória.	Fonte de associações para produtos/serviços, que se poderão identificar com os dos consumidores – possível criação de grupos sociais que se identificam com os valores da marca e baseiam a sua postura nos mesmos valores.
	Marca como redutor de risco	Permite a redução do risco percebido na compra, funcionando como uma garantia.	Por vezes, os consumidores optam pela marca que lhes garante um menor risco: risco de desempenho (produto cumpre as funções pretendidas); risco financeiro (melhor relação custo-benefício); risco de tempo (pesquisa de alternativas não justifica os possíveis benefícios); risco social (perceção do grupo social vai ao encontro da sua expectativa); risco psicológico (a imagem representa de forma fiel a imagem do consumidor).
	Marca como sistema de identidade	Mais do que a soma das suas partes.	A construção de uma identidade através da marca permite identificar e diferenciar os seus produtos/serviços.
	Marca como imagem na mente dos consumidores	Imagem de funções e atributos psicológicos, nas mentes dos consumidores.	Valorização da perceção da realidade, focando atenções no consumidor na tentativa de conseguir associações favoráveis e reconhecidas.
	Marca como personalidade	Tem uma personalidade, da mesma forma que as pessoas. Existe um conjunto de características humanas associadas à marca.	Personalidade projetada – atribuir uma personalidade à marca, facilitando a identificação e interação com os consumidores.
	Marca como relacionamento	Se tem características humanas, o consumidor pode estabelecer uma relação com ela.	Com a hipótese de a marca ter uma personalidade, esta poderá assumir uma relação com o consumidor.
	Marca como valor acrescentado	Meio para obter uma vantagem competitiva e possivelmente um preço-prémio.	Valor acrescentado para o produto/serviço, estando o consumidor disposto a pagar mais pelo produto/serviço
Marca como entidade evolutiva	Algo que se vai desenvolvendo e evoluindo de <i>commodities</i> para referências.	As marcas são ativos dinâmicos.	

Fonte: adaptado de de Chernatony & Riley (1998)

Percebe-se, pela análise da tabela 1 que não existe uma única teoria de gestão de marca. No entanto, parece prevalecer o consenso que a marca é um património de valor intangível, capaz de posicionar produtos, serviços e os indivíduos que as compram e/ou usam.

Não só os produtos como, também, por exemplo, as empresas servem-se das marcas

para se diferenciarem. A marca corporativa distingue-se da marca produto por várias razões estratégicas (Balmer & Gray, 2003): primeiro, o foco muda do produto para a corporação. Portanto, a marca corporativa expõe a corporação e os seus membros numa medida maior. Em segundo lugar, a responsabilidade de gestão das marcas produto recai, geralmente, no departamento *marketing*, enquanto as marcas corporativas envolvem considerações estratégicas de um nível executivo superior, requerendo o suporte de toda a corporação e coordenação multifuncional. Em terceiro lugar, as marcas produto costumam ser direcionadas a consumidores específicos, enquanto as marcas corporativas costumam relacionar todas as partes interessadas (*stakeholders*), produtos e serviços da empresa uns com os outros (Balmer & Gray, 2003)

Independente do tipo de marca, é importante que o seu conceito englobe o benefício, e não apenas a “tecnologia”, o lado tangível. Se assim for, está-se perante uma “miopia de marca”, na medida em que se esquece que a marca, mais do que um rótulo distintivo, é o próprio produto/empresa e a forma como é interpretada pelos consumidores (de Lencastre & Côrte-Real, 2010). Por outras palavras, mais do que a criação de sinais tangíveis distintivos, é preciso que os gestores de *marketing* ofereçam personalidade, identidade, à marca, de forma coerente.

1.2 Identidade da Marca

As marcas estabelecem relações com os consumidores através do envio de significados, os quais, por sua vez, só são estabelecidos se for criada, primeiramente, uma identidade (Keller, 2001). Assim, construir uma marca com uma identidade forte é o objetivo da maior parte das organizações (Keller, 2001), na medida em que é expectável que os consumidores a escolham para minimizar os riscos envolvidos na compra (Webster & Keller, 2004).

A tabela 2 organiza alguns conceitos/ modelos de identidade da marca que vigoram na literatura.

Tabela 2: Modelos de Identidade da Marca

Autor (es)	Ano	Conceito de Identidade da marca
Kapferer	1992	Prisma hexagonal da identidade da marca que representa o físico, a personalidade, a cultura, o relacionamento, o reflexo e o autorreconhecimento da marca.
Aaker	1996	Categorização baseada na entidade, através de quatro dimensões: a marca enquanto produto reflete as associações relacionadas com o produto; a marca enquanto organização reflete os atributos da organização (inovação, confiabilidade...); a marca enquanto pessoa inclui a personalidade da marca; a marca enquanto símbolo inclui as imagens visuais, metáforas e heranças da marca.
Burman	1996	Seis dimensões da identidade da marca: herança, competências organizacionais, valores, personalidade, visão e ofertas <i>core</i> .
Meffer	2005	
De Chernatony	1999	Seis dimensões da identidade da marca: personalidade da marca, cultura e relacionamento, visão, posicionamento da marca, apresentação da marca.
Balmer	2008	A marca como organização a qual engloba valores de subculturas presentes dentro e fora da organização. Identificação de cinco dimensões da identidade corporativa alinhadas com a promessa da marca: identidade real, comunicada, concebida, ideal, desejada.
De Lencastre & Côte-Real	2010	Três pilares da marca: <i>identity-mix</i> (sinais da marca, emitidos por um emissor de forma global); <i>marketing-mix</i> (trabalho do objeto, ou seja, da forma como se pretende que a marca seja conhecida); <i>public-mix</i> (imagem da marca, recebida e interpretada de forma individual e heterogênea).

Fonte: adaptado de Balmer (2008), Burmann et al. (2009), e de Lencastre & Côte-Real (2010)

Ainda que o reconhecimento de importância da criação de uma identidade seja ponto assente na academia, não há consenso sobre a profundidade dos modelos teóricos. Assim, Michel (2017) considera que literatura de *marketing mainstream* (Aaker, 1996; Kapferer, 2012) define a identidade da marca como uma “mera lista de atributos que descrevem a marca” e, portanto, tratam-se de visões limitativas.

O autor justifica que estes modelos, que guiam a atuação das empresas e agências de publicidade no sentido de construir uma identidade da marca baseada em características únicas e estáveis ao longo do tempo conduz a um comportamento inflexível dos gestores de marca (Michel, 2017).

A construção da identidade deve, assim, usufruir de uma nova plasticidade, capaz de abranger todos os *stakeholders* (consumidores, líderes de opinião...), criadores de significados na marca (Michel, 2017).

No entanto, não se pode considerar que o significado da marca seja substituto da sua identidade, na medida em que esta constitui os alicerces sobre os quais poderá ser construído um significado próprio, de acordo com os constructos psicológicos de cada *stakeholder* (Michel, 2017).

Os significados criados por todas as partes interessadas, assumem especial importância em contexto corporativo, perceptível na definição de Balmer (2008), apresentada na tabela 2. Podem ser definidos cinco tipos de identidade corporativa: (1) identidade real, valores da organização sustentados pelos colaboradores e pela administração; (2) identidade comunicada, identificada pelos meios de comunicação internos e externos; (3) identidade concebida, conceitos percebidos; (4) identidade ideal, posicionamento ótimo da organização no mercado tendo em conta a sua competitividade e atratividade; (5) identidade desejada, identidade procurada pelos órgãos de direção da organização.

Relacionado com o conceito de “identidade concebida” encontra-se o conceito, mencionado por Money *et al.* (2010) de “reputação corporativa”, que consiste nas percepções, atitudes e estima que os *stakeholders* têm pela organização (Money *et al.*, 2010).

Na verdade, a literatura afirma que a identidade corporativa deve ser vista como um contrato entre a empresa e todos os *stakeholders*. Este compromisso é designado por “promessa” da marca (Johansson and Hirano, 1999; Mitchell, 1999; Tilley, 1999 citado em Balmer & Gray, 2003) ou “*brand mantras*” (Lane Keller, 1999) e é potenciador de associações e expectativas que devem ser passíveis de concretização, ou seja, reais (Balmer & Gray, 2003).

“O perigo de ter uma personalidade é que, alguém, inevitavelmente, não irá gostar de nós” (Zeithaml *et al.*, 2008 citado em Wolter *et al.*, 2016, p. 785). É neste princípio (marca com personalidade e potenciadora de interpretações) em que se baseia a teoria da auto-congruência, a qual salienta a importância, não só do significado das mensagens, mas também da visão dos recetores sobre si mesmos. Os consumidores tendem a considerar as marcas mais atraentes quando estas satisfazem as suas necessidades de autodefinição (Bhattacharya & Sankar, 2003), isto é, quando as marcas reforçam a identidade individual (Wolter *et al.*, 2016). “A teoria da auto-congruência define o comportamento do consumidor como resultante de uma comparação psicológica, envolvendo a imagem da marca e o auto-conceito do consumidor” (Hamilton *et al.*, 2005 Tuškej *et al.*, 2013, p. 54) e apresenta uma correlação positiva com a identificação e comprometimento dos consumidores (Tuškej *et al.*, 2013). Estudos recentes, evidenciam que, enquanto o prestígio da marca e as experiências (memoráveis) têm influência na criação de auto-congruência, os benefícios sociais podem contribuir de forma indireta para esta relação (So *et al.*, 2017).

Esta dicotomia entre conceitos complementares – “identidade” e “significado” da marca é o ponto comum entre as abordagens tradicionais e as recentes. Neste relatório assume particular importância o modelo do triângulo da marca de Lencastre & Côrte-Real (2010), o qual representa, através de dois vértices, os conceitos de identidade e significado/imagem, sendo intermediado por um terceiro vértice: o objeto (*marketing-mix*).

1.2.1 Semiótica da marca

A semiótica da marca vem responder a três “miopias” identificadas por de Lencastre & Côrte-Real (2010): “miopia de gestão da marca centrada no rótulo”; “miopia de gestão da marca centrada no produto” e “miopia de gestão da marca centrada no consumidor”. Assim, esta abordagem semiótica tem como base duas escolas: a escola suíça de Fernind Saussure (foco na linguagem, enquanto sistema de expressão de ideias) e a escola do filósofo americano Charles Sanders Peirce (foco nos sinais enquanto uma entidade triádica, estabelecendo ligação entre o “significante” e o “significado”) (de Lencastre & Côrte-Real, 2010).

Desta forma, o modelo de de Lencastre & Côrte-Real (2010) engloba três vértices: “identidade”, “objeto” e “resposta” – conceitos aplicados à gestão da marca que tiveram como base os três princípios de Peirce (de Lencastre & Côrte-Real, 2013) mas que não ignoram a componente linguística (nome, logótipo) da marca, como proposto por Saussure. A tabela 3 resume os três vértices defendidos por de Lencastre & Côrte-Real (2010) ao mesmo tempo que cria um paralelismo com a teoria que serviu este fundamento, de Pierce.

Tabela 3: Pierce vs. De Lencastre – abordagem semiótica da marca

Pierce (1839 – 1913)	de Lencastre & Côrte-Real (2010)
“ <i>Firstness</i> ”: estímulo imediato antes de qualquer interpretação espacial ou temporal.	<p>Identidade: <i>identity-mix</i> – a marca no seu estreito sentido legal do termo: nome e logótipo (expressão gráfica do nome).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identidade principal: a identidade que a marca apresenta em primeiro lugar (nome) • Identidade efetiva: expressão gráfica do nome, a qual pode ser registada (<i>lettering</i>, cores, logótipo...) • Identidade alargada: todos os outros sinais que podem ser protegidos pela marca (<i>slogan</i>, personagens/ mascotes, <i>jingle</i>...)
“ <i>Secondness</i> ”: atualização do estímulo nos objetos ou acontecimentos.	<p>Marketing: elementos do <i>marketing-mix</i> enquanto intermediários entre o emissor e o recetor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objeto principal: parte do objeto que é apresentada em primeiro lugar (instalações, um produto, um benefício destinado a um público específico...) • Objeto efetivo: atividades em que a marca está envolvida associadas ao primeiro “P” do <i>marketing-mix</i> (“produtos secundários”). • Objeto alargado: restantes ações que suportam as atividades da marca (restantes P’s).
“ <i>Thirdness</i> ”: interpretação repetida no espaço e no tempo da relação entre os estímulos e os objetos.	<p>Resposta: <i>Public-mix</i>. - impacto dos outros dois vértices no recetor. Relacionada com o posicionamento e com a notoriedade.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resposta principal: resposta imediata aos sinais da marca. Conjunto de associações à marca comumente designada por “<i>top-of-mind</i>”. • Resposta efetiva: resposta mais estruturada. Diz respeito aos pontos ótimos de paridade e diferença (imagem da marca). • Resposta alargada: todas as reações que um indivíduo teoricamente pode ter (resultados detetáveis): <i>share of mind</i> (notoriedade) <i>share of steem</i> (grau de estima), quota de mercado, <i>Brand Equity</i>...

Fonte: adaptado de de Lencastre & Côrte-Real (2010); de Lencastre & Côrte-Real (2013)

Está-se, portanto, perante uma abordagem mais holística do conceito de marca e identidade da marca, que não ignora a componente visual da marca (trabalhada pelo gestor de forma homogénea), mas acrescenta um paralelismo com a resposta do mercado (heterogénea), por intermédio do *marketing-mix*.

A reputação de uma empresa ou produto (a sua “imagem” ou “posicionamento”) é mais do que as suas impressões visuais. Uma imagem positiva e um posicionamento distinto são criados ao longo do tempo através da oferta de produtos ou serviços desejados e comunicações consistentes e efetivas. No entanto, os sinais visuais assumem importância na medida em que funcionam como uma bandeira, identificando as restantes componentes da marca (Schechter, 1993).

1.2.2 Importância da identidade visual na criação de significados

O nome e o logótipo são componentes-chave da identidade da marca, uma vez que são os elementos mais universais das comunicações corporativas e da marca, oferecendo o

reconhecimento imediato (Schechter, 1993). Estes elementos desempenham um papel importante na criação de notoriedade, funcionando, como “sinais de segurança” (Balmer & Gray, 2003).

A criação do nome, enquanto primeiro elemento da identidade a ser definido, envolve decisões estratégicas. Por exemplo, um nome de marca que transmita explicitamente o benefício do produto (por exemplo, televisores *PicturePerfect*) leva a uma maior e mais consistente compreensão da mensagem e do significado da marca. (Keller *et al.*, 1998) Relativamente ao logótipo, o papel dos *designers* gráficos na criação de sinais da marca tem criado discussões no mundo académico. Por alguns autores, a utilização do conceito “Gestão da Marca” por estes profissionais é vista de forma negativa: transformam estratégia em “cores” e “formas” (Balmer & Gray, 2003).

Por seu turno, existem autores (MacInnis *et al.*, 1999; Buttle & Westoby, 2006; Van der Lans *et al.*, 2009; Joana César *et al.*, 2012; Joana César *et al.*, 2015) que centram os seus estudos na forma como os símbolos e logótipos são processados, considerando que “as empresas usam logótipos para transmitirem a identidade única dos seus produtos, serviços ou organizações” (Buttle & Westoby, 2006, p. 1181). Tratam-se, portanto, de ferramentas essenciais a toda a empresa e seus programas de identidade da marca (Schechter, 1993). Por outras palavras, os logótipos identificam e diferenciam a marca perante a concorrência (MacInnis *et al.*, 1999). A informação visual é, também, referida como importante, pelo facto de provocar reações afetivas que antecedem o processo cognitivo (Lutz & Lutz, 1977), pois comunica com o público de forma diferente, independente e mais rápida do que a informação verbal (Edell & Staelin, 1983).

Os logótipos podem ser tipográficos, figurativos, abstratos ou, então, feitos a partir da combinação destes elementos e as suas associações podem ser mensuradas através do grau de abstratividade e familiaridade. De acordo com os princípios semióticos, a figuratividade e a abstratividade refletem os graus com que os sinais retratam o mundo sensível, sendo que um sinal é abstrato quando não estabelece pontos de ligação com o mundo sensitivo, e figurativo na situação oposta (Greimas & Courtés, 1993 citado em Joana César *et al.*, 2015).

Neste sentido, para as empresas que estão a implementar uma nova marca no mercado, pode não ser fácil criar um logótipo abstrato pois, ao contrário dos figurativos requerem um esforço maior de aprendizagem (Joana César *et al.*, 2015). Complementando este pressuposto, logótipos figurativos, ou tipográficos – que representam diretamente o nome

da marca – são mais benéficos em casos de baixo grau de familiaridade com a marca (Buttle & Westoby, 2006) e mais efetivos (Henderson & Cote, 1998; de Lencastre & Côrte-Real, 2010).

Sinais figurativos surgem na literatura (Joana César *et al.*, 2015) como sinónimos de “sinais naturais”. Dentro deste conceito, os autores distinguem *designs* culturais de orgânicos. Enquanto os primeiros “representam objetos manufaturados (ou seja, construções, mobília, veículos, objetos do dia a dia) ou símbolos culturais (ou seja, símbolos tipográficos)” (Joana César *et al.*, 2015), os símbolos orgânicos “representam elementos do mundo natural (por exemplo, flores, frutos, animais, caras, corpos, paisagens, etc.)” (Joana César *et al.*, 2015, p. 81). Estes últimos são considerados mais favoráveis na medida em que são imediatamente reconhecidos através das suas propriedades sensíveis, enquanto os objetos culturais não têm origem biológica direta e, portanto, tornam-se mais difíceis de memorizar e desencadear respostas afetivas positivas (Lencastre, 1997 citado em Joana César *et al.*, 2015).

Assim, a criação de sinais distintivos da marca deve ser vista como uma etapa simultânea à construção da identidade da marca. Os valores que esta emana através dos sinais devem ser coerentes com essência da marca de forma a fazerem eco no mercado de forma coerente e gerarem *outputs* (resultados) valiosos. No seu limite, a criação de uma identidade forte, favorável e única (Keller, 2001) deve transformar a marca num ativo intangível, ou seja, deve potenciar a criação de *Brand Equity*.

1.3 *Brand Equity*

A *Brand Equity* consiste no “efeito diferencial que o conhecimento da marca produz na resposta do consumidor às ações de *marketing*” (Keller, 1993, p. 2).

No enfrentar de desafios emergentes do ambiente de *marketing*, este efeito diferencial corresponde à credibilidade percebida e à confiabilidade da empresa, à capacidade desta em construir e comunicar mensagens proporcionadoras de vínculos emocionais com todos os *stakeholders*, motivando os consumidores à compra e sua repetição (Ambler *et al.*, 2002; Ruste *et al.*, 2004 citado em Luxton *et al.*, 2015).

Aliados ao conceito de *Brand Equity* (BE) encontram-se estudos sobre as fontes de valor da marca (dimensões da BE) e modelos de avaliação da BE, uma das discussões com mais impacto na literatura de Gestão da Marca.

1.3.1 Fontes de Valor da Marca

Os autores mais consensuais (Aaker, 1991; Keller, 1993) distinguem quatro fontes de valor: notoriedade, imagem de marca, qualidade percebida e lealdade. A tabela 4 agrupa *inputs* de *Brand Equity* que vigoram na academia.

Tabela 4: Fontes de Valor da Marca

Aaker (1991)	Keller (1993)	Sharp (1995)	Berry (2000)	Yoo & Donthu (2001)
Notoriedade da marca	Notoriedade da marca	Notoriedade da marca/ empresa	Notoriedade da marca	Notoriedade da marca/associações
Associações à marca	Imagem da marca	Imagem da marca (ou reputação da marca / empresa)	Significado da marca	
Lealdade à marca		Relacionamento com os clientes/franchisados		Lealdade à marca
Qualidade Percebida				Qualidade percebida

Fonte: de Chernatony *et al.* (2004, p. 20)

Através da análise da tabela 4 percebe-se que a notoriedade é a única fonte de valor da marca referida por todos os autores mencionados.

“A notoriedade é uma componente importante, ainda que às vezes subvalorizada, da *Brand Equity*. Pode afetar percepções e atitudes, pode melhorar o paladar da manteiga de amendoim e inspirar confiança a um retalhista” (Aaker, 1996, p. 114). O desenvolvimento da notoriedade tem influência sobre o processo de compra na medida em que inibe a memorização de outras marcas da mesma categoria (concorrentes); fomenta a relação de familiaridade³ com a marca, preponderante em decisões de baixa motivação na compra; aumenta o poder negocial junto dos distribuidores, motivando a distribuição; apela à confiança dos clientes – um indicador para o consumidor do empenho da marca em estar presente no mercado – e constitui um indicador do esforço de *marketing*, quando interpretada como resultado das suas atividades (Serra & Gonzalez, 1998).

Sem conhecimento, as restantes fontes de valor não podem ser desenvolvidas, isto é, para que se criem associações, assim como relações de longo prazo, existe um estágio

³ A familiaridade é uma das variáveis da notoriedade. Alba & Hutchinson (1987) definem a familiaridade da marca como o número de experiências relacionadas com o produto e acumuladas pelo consumidor (através do uso do produto, publicidade, etc.).

Quanto maior for a familiaridade com a marca, tendo em conta a repetição de exposições à marca, maior a probabilidade de reconhecer e lembrar a marca (Keller, 1993). A familiaridade influencia a confiança do consumidor perante a marca e, por sua vez, a intenção de compra afeta a sua intenção de compra, assim como a atitude perante a marca (Laroche *et al.*, 1996).

primário: fazer chegar as informações sobre o produto/serviço às mentes dos consumidores. Assim, percebe-se a concordância entre os acadêmicos, na referência a este *input* de valor.

No entanto, a notoriedade, por si só, não conduz à *Brand Equity*. Keller (1993) sugeriu o “conhecimento da marca” enquanto fonte de valor, agrupando os conceitos de “notoriedade da marca” e “imagem da marca”. Assim, as “associações à marca” / “imagem da marca” são outro ponto comum entre os dois “gurus” da *Brand Equity*.

Este conceito vai além dos elementos visuais trabalhados pela empresa, contendo uma carga simbólica potenciadora de interpretações, isto é, de significado (Berry, 2000). Não basta que a marca seja distinta, tem que ser percebida e valorizada como tal. Neste sentido, as associações à marca assumem uma relação positiva com a qualidade percebida (Šerić *et al.*, 2014), cuja gestão permite secundarizar a premissa do preço (Yoo *et al.*, 2000), na medida em que o preço real nem sempre corresponde ao preço percebido, podendo ser codificado pelo consumidor como “caro” ou “barato” (Olson, 1977 citado em Yoo *et al.*, 2000).

A lealdade é uma das fontes de valor mais mencionadas na academia do século XXI, relacionando-se, na gestão, com o advento do *marketing* relacional (ver 2.3). Cada vez mais as empresas procuram formas para estabelecer relações de longo prazo, motivadas pelos resultados que podem emergir a partir destes esforços (Elbedweihy *et al.*, 2016). Keller (2003) define lealdade enquanto “ressonância de marca”, referindo-se à natureza do relacionamento entre o consumidor e a marca (ver 1.3.2). Por sua vez, Aaker (1991) afirma que a lealdade diminui o risco do consumidor deixar de adquirir a marca, mesmo quando esta efetua mudanças, como a alteração do preço. Já Atilgan *et al.* (2005) concluem que a lealdade é a fonte de valor da marca com mais peso na *Brand Equity*, aportando vários benefícios estratégicos para as empresas, como o aumento da quota de mercado e de novos clientes. Segundo os autores, o desenvolvimento desta fonte de valor apoia estratégias de extensão da marca, reduz custos de *marketing* e fortalece a marca perante ameaças competitivas.

A lealdade pode ser subdividida em quatro categorias: (1) “lealdade comportamental”, (2) ligação atitudinal (3) “sentimento de comunidade”, (4) “envolvimento ativo” (Keller, 2003). “Enquanto a lealdade diz respeito a uma perspectiva de comportamento, o comprometimento [que se insere na segunda categoria de lealdade, de Keller (2003)] refere-se a uma visão atitudinal” (Assel, 1998 citado em Tuškej *et al.*, 2013, p. 53)

Com o advento das tecnologias da informação, a implementação de estratégias que visem a criação de laços fortes com os consumidores (envolvimento) vive novos desafios. Os consumidores “estão no comando”, desempenhando um papel ativo na criação de valor e significado da marca (Keller, 2016). Além disso, tendem a confiar mais na opinião de outro consumidor (mesmo que o desconheçam) ou num *site* independente à empresa (por exemplo, a Amazon), isto é, no *eWOM*, do que na própria organização e seu *site* (Wu & Lin, 2017).

1.3.2 Modelos de avaliação da *Brand Equity*

A *Brand Equity* pode ser vista sob três perspectivas – financeira, do consumidor (de *marketing*) e holística (de Oliveira *et al.*, 2015) – não existindo consenso na academia sobre qual a mais relevante e/ou eficaz (Ewing, 2009).

A maioria dos estudos centrados no consumidor (*Customer-based Brand Equity* – CBBE) não oferece uma estimativa monetária da BE, enquanto muitos modelos de base financeira (*Financial-based Brand Equity* – FBBE), relacionados com a capitalização da marca a partir da consciência de valor (Yoo *et al.*, 2000), não consideram as percepções dos consumidores (de Oliveira *et al.*, 2015). Neste sentido, surge a perspectiva holística, defendida por de Oliveira *et al.* (2015) e considerada por Ambler (2002) como uma “importante visão para avaliar a forma como as atividades de *marketing* criam valor numa empresa” (Ewing, 2009, p. 111). Esta perspectiva assume a visão de *marketing* a montante e o desempenho financeiro da marca a jusante.

Na academia sobressaem três modelos de avaliação da *Brand Equity*, baseados no consumidor e nas fontes de valor da marca: Keller (1993), Aaker (1991) e Yoo & Donthu (2001). Esta última partiu da análise das perspectivas anteriores.

Segundo Keller (1993), que introduziu esta visão, existem duas fontes de valor principais: consciência da marca (notoriedade) – que se reflete na capacidade do consumidor em recordar e reconhecer a marca – e a imagem da marca – percepções sobre a marca. As associações segundo o mesmo autor, devem ser fortes, favoráveis e únicas (Keller, 1993). A consciência da marca pode ser mensurada através da recordação da marca, que apela à memória do consumidor e pode ser avaliada através da técnica projetiva de acabamento ou, então, pelo reconhecimento da marca, que avalia a exposição do consumidor à marca através do fornecimento de “pistas” (Keller, 1993).

Assim, o modelo de Keller parte muito da questão do conhecimento da marca por parte do consumidor. A pirâmide da ressonância da marca, apresentada no anexo A, tem como base a “saliência da marca” (caraterísticas cognitivas), ou seja, “quão fácil e frequentemente os consumidores pensam na marca sob várias situações de compra ou consumo” (Keller, 2009, p. 143). Esta tem impacto na “ressonância da marca”, que se refere à natureza do relacionamento e ao nível de “sintonia” que os clientes têm com a marca (Keller, 2009). Ainda que se trate de um “triângulo perfeito” (anexo A), o seu topo não é fechado, na medida em que os relacionamentos com a marca são dinâmicos. Desta forma, segundo o autor, o valor da marca depende de variáveis cognitivas, ou seja, do conhecimento da marca pelo consumidor e das atividades implementadas pela empresa, no sentido de maximizar a ressonância da marca: para construir uma marca forte, devem existir na mente dos consumidores atuais e potenciais as estruturas de conhecimento corretas, a fim de responderem positivamente às atividades e programas de *marketing* (Keller, 2009).

Em 1991, por sua vez, Aaker assume uma abordagem sobre o valor da marca de cariz, não só cognitivo (reconhecendo a notoriedade como fonte de valor), como afetivo (qualidade percebida, imagem de marca / associações) – pontos comuns com o modelo de Keller (1993)– e comportamental (fidelidade à marca).

Cinco anos mais tarde, o mesmo autor avança com um modelo de mensuração do valor da marca baseado em dez medidas, agrupadas em quatro categorias: lealdade, qualidade percebida, associação/ diferenciação, comportamento do mercado (Aaker, 1996). As variáveis qualitativas mencionadas por Aaker (na perspetiva de fontes de valor) podem ser objeto de quantificação por parte de escalas.

Na sequência das metodologias apresentadas por Aaker (1996) e Keller (1993), Yoo & Donthu, em 2001, apresentadas na figura 1, procuram o melhor de cada uma delas e criou a Escala Multidimensional da *Brand Equity*, que inclui dez itens, no sentido de mensurar o valor da marca (*output*), assim como o impacto das fontes de valor da marca – notoriedade/ associações, qualidade percebida e lealdade – na *Brand Equity*. Segundo os autores, a *Brand Equity* consiste na “diferença entre a escolha do consumidor entre o produto de marca focal e um produto com as mesmas caraterísticas, mas sem marca” (Yoo *et al.*, 2000, p. 196).

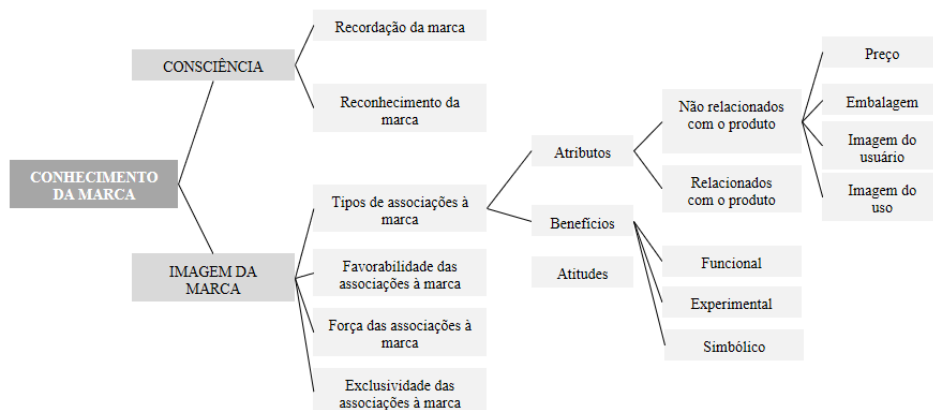
No seu estudo, a notoriedade e as associações à marca não foram separadas em duas dimensões distintas, sendo esta a principal crítica a este modelo (Kim *et al.*, 2008).

Porém, segundo de Chernatony *et al.* (2004), entre as abordagens indiretas para a medição da *Brand Equity*, ou seja, entre as que assumem uma abordagem mais holística, o estudo de Yoo & Donthu (2001) tem, possivelmente, o maior equilíbrio entre forças e fraquezas, pelo seu fundamento ético, abrangência (pode ser aplicado a várias categorias de produto), pela sua fácil aplicação, por ter sido construída ao nível do consumidor final e pelo facto dos seus autores terem realizado um processo rigoroso de validação das escalas, em várias etapas.

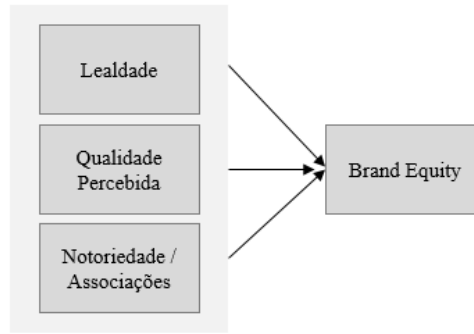
Figura 1: Modelos de Mensuração da *Brand Equity*

	MEDIDAS
LEALDADE	Preço (prémio) Lealdade / satisfação
QUALIDADE PERCEBIDA	Qualidade percebida Liderança
ASSOCIAÇÃO / DIFERENCIAÇÃO	Valor percebido Personalidade da marca Associações organizacionais
COMPORTAMENTO DE MERCADO	Quota de mercado Índices de preços e de distribuição

Aaker (1996)



Keller (1993)



(Yoo & Donthu, 2001)

Fonte: elaboração própria

Todos os autores referidos falam, portanto, a um efeito diferencial cuja capitalização potenciou novas questões no mercado e oportunidades ao nível da academia (Tanveer & Lodhi, 2016).

Uma das formas de capitalizar a *Brand Equity* é através da comunicação: “ A CIM [Comunicação Integrada de *Marketing*] é um mecanismo orientado para o mercado que permite a otimização de abordagens de comunicação, no sentido de alcançar uma efetividade comunicacional superior, com benefícios a jusante (por exemplo, o desempenho financeiro da marca” (Luxton *et al.*, 2015, p. 37).

1.4 Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM)

O conceito de Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM) nasceu nos EUA e teve como ponto de partida a constatação de que alguns consumidores reagem de forma mais positiva do que outros às mensagens comunicadas e que tal é efeito da coordenação (ou falta desta) das comunicações de *marketing* (Schultz *et al.*, 2000; Khatchko, 2005; Schultz *et al.*, 2009 citado em Reinold & Tropp, 2012).

Inserida num contexto de forte dinamismo, a CIM rapidamente passou de uma mera ferramenta de coordenação de instrumentos de comunicação – um conceito dominado pela metáfora “*one-stop-shop*” (Groom, 2011) – para um *status* de “processo de gestão” (Khatchko, 2008). Por outras palavras, a CIM passou a envolver uma componente estratégica, introduzida por Schultz (1991) e reforçada por outros autores, como Fill (2002) e Jones *et al.* (2004) nos anos seguintes (Khatchko, 2008).

Apesar da falta de consenso sobre a importância desta prática, um grupo mais positivista (Ilchul *et al.*, 2004; Kitchen *et al.*, 2005) defende que a CIM é uma nova forma de desenvolver as comunicações de *marketing*, que inclui várias fases, cada uma com um

campo de pesquisa particular (Khatchko, 2008). Estes estágios, delineados por Mihart (2012), são interpretados na tabela 5, a partir da sua evolução cronológica (Khatchko, 2008).

Tabela 5: Cronologia da Comunicação Integrada de Marketing

Tópico/ Fase de CIM	Academia	Período		
		1990 - 1994	1995 - 1999	2000 - 2017
Questões conceituais, quadrado e compreensão da CIM	Novelli, 1989; Ducan <i>et al.</i> , 1993; Nowak <i>et al.</i> , 1994; Aaker, 1995; Grein <i>et al.</i> , 1996; Phelps <i>et al.</i> , 1996; Brown, 1997; Schultz, 1997; Schultz <i>et al.</i> , 1998; Hartley <i>et al.</i> , 1999; Shimp, 2003			
Prática e implementação nas organizações, problemas administrativos e organizacionais	Nowak <i>et al.</i> , 1994; Gronstedt <i>et al.</i> , 1996; Phelps <i>et al.</i> , 1996; Schultz <i>et al.</i> , 1997; Eppes, 1998; Cornelissen <i>et al.</i> , 2001; Blakeman, 2011; Naik <i>et al.</i> , 2003; Schultz <i>et al.</i> , 2005; Fine <i>et al.</i> , 2009			
Relação da CIM com as questões de Comunicações Corporativas;	Schultz, 2004; Beverland <i>et al.</i> , 2005; Fine <i>et al.</i> , 2009			
Relação da CIM com as questões de Marketing Interno				
Relação da CIM com a Brand Equity, Brand Identity e oucomes	Barnes, 2001; Naik <i>et al.</i> , 2003; Schultz, 2004; Dewhirst <i>et al.</i> , 2005; Ratnatunga <i>et al.</i> , 2005; Reid <i>et al.</i> , 2005; Madhavaram <i>et al.</i> , 2005			
Mensuração da Eficácia da CIM	Eagle <i>et al.</i> , 2000; Ewing <i>et al.</i> , 2001; Low, 2000; Naik <i>et al.</i> , 2003; Carlsin <i>et al.</i> , 2003; Schultz <i>et al.</i> , 2004; Orr <i>et al.</i> , 2005; Stammerjohann <i>et al.</i> , 2005; Pilotta <i>et al.</i> , 2005; Smith <i>et al.</i> , 2006; Belch <i>et al.</i> , 2008			
Sinergias da CIM				
Adaptação da estratégia aos novos meios de comunicação e cenário de consumo	Schultz <i>et al.</i> , 2005; Court <i>et al.</i> , 2005; Mulhern, 2009.			

Fonte: adaptado de Khatchko (2008, p. 139), Groom (2011, p. 147) Groom, (Mihart, 2012, p. 976).

Dada a pluralidade de esforços conceituais em torno da CIM, o anexo B apresenta os diferentes conceitos presentes na literatura (anexo B [1]) e oferece uma interpretação destes através dos temas em que se centram (anexo B [2]).

A falta de consenso na academia sobre a importância da CIM advém da dificuldade da sua implementação, a qual se deve, por sua vez, a uma lacuna teórica (Ewing,

2009). Neste sentido, ainda que tenha nascido como um constructo teórico, a CIM é considerada uma capacidade de *marketing* que envolve a intervenção de atividades e procedimentos transversais aos vários departamentos de uma empresa (Ratnatunga & Ewing, 2005).

O “I” do acrónimo CIM pode ser visto segundo quatro níveis de integração: integração vertical, horizontal, interna e externa (Csikósová *et al.*, 2014).

Uma teoria holística e organizacional com barreiras passíveis de serem ultrapassadas, como sintetiza a tabela 6.

Tabela 6: Quatro níveis de CIM

Nível de CIM	Definição	Barreira(s)	Solução
Integração horizontal	“Ocorre através das vertentes do <i>marketing-mix</i> , assim como das funções de negócio [com estas relacionadas] – por exemplo, os departamentos de produção, finanças, distribuição e comunicação deverão trabalhar em conjunto, tendo em mente que as suas decisões e ações são responsáveis pelo envio de mensagens aos consumidores” (Csikósová <i>et al.</i> , 2014, p. 1616).	Disputas de poder interno.	<i>Marketing</i> interno. Estruturas menos rígidas.
Integração vertical	Integração dos departamentos de níveis superiores e dos objetivos da organização como um todo (Csikósová <i>et al.</i> , 2014)	Disputas de poder interno. Estruturas organizacionais rígidas. Falta de conhecimento da falta dos gestores.	Criação de mecanismos que facilitem a transação de informação proveniente do mercado.
Integração interna	Está intimamente relacionada com o <i>marketing</i> interno, e vocacionado para “manter todos colaboradores informados e motivados no desenvolvimento de novos anúncios, nova identidade corporativa, novos serviços standard, novos parceiros estratégicos” (Csikósová <i>et al.</i> , 2014, p. 1616)	Falta de motivação dos colaboradores. Falta de comunicação entre os colaboradores. Difícil coordenação da informação do mercado.	<i>Marketing</i> interno.
Integração externa	Integração de parceiros externos, como as agências de publicidade e Relações Públicas, para que trabalhem perto e em conjunto no sentido de entregarem uma solução única e homogénea – uma mensagem coesa” (Csikósová <i>et al.</i> , 2014, p. 1616)	Falta de diálogo com a entidade externa. Conflito entre o curto e o longo prazos. Limitação da criatividade. Falta de conhecimento por parte das agências.	Coordenação entre as partes envolvidas. Realização dos procedimentos contratuais. Responder aos limites da criatividade “com criatividade”.

Fonte: adaptado de Csikósová *et al.* (2014)

De forma particular, Yoo *et al.* (2000) e Šerić *et al.* (2014) olham para a CIM como mecanismo de potenciar o valor da marca. No entanto, enquanto o primeiro grupo de investigadores (Yoo *et al.*, 2000) vê este constructo como forma de integração das diferentes variáveis do *marketing-mix* (produto, preço, comunicação e distribuição) – afirmando, por exemplo, que “a publicidade (comunicação) desempenha um papel

importante no aumento de notoriedade ao mesmo tempo que cria associações fortes à marca” (Yoo *et al.*, 2000, p. 200) – o segundo (Šerić *et al.*, 2014) caracterizam a CIM como a forma como os instrumentos de comunicação comunicam a mesma mensagem. Sob a mesma visão de Šerić *et al.* (2014) e através de sete critérios – cobertura, custo, contribuição, comunhão, complementaridade, efeitos cruzados e coerência – Keller (2016) sugere um modelo que permite aos gestores de marca tirar o máximo proveito das potencialidades de cada meio, assim como das sinergias que poderão ser construídas a partir do seu “*mix and match*” estratégico que, simultaneamente, “façam sentido comercial” (Ewing, 2009, p. 106).

Em suma, uma mensagem precisa de “criar” e “construir” outra, pelo que os gestores da marca têm que ir além dos efeitos isolados de cada instrumento de comunicação [ou variável do *marketing-mix*] para alcançarem o sucesso nas suas campanhas (Batra & Keller, 2016, p. 123).

2. Gestão da Marca em contexto *Business-to-Business*

Com o crescimento da competitividade global, os gestores de *marketing Business-to-Business* (B2B) têm-se questionado se a gestão da marca, principalmente ao nível corporativo, pode ajudar a alavancar a posição competitiva na nova economia. Isto porque, ainda que o seu poder seja aceite comumente nos mercados de consumo, a natureza e sua importância nos mercados empresariais é pouco clara e carece de investigação (Mudambi, 2002). Tal acontece porque a gestão da marca B2B é revestida por particularidades e assume um forte valor emocional (Lynch & De Chernatony, 2004), num cenário onde a tomada de decisões é principalmente baseada em funcionalidade e racionalidade (Bengtsson & Servais, 2005).

Assim, esta parte da revisão da literatura apresenta as dicotomias e semelhanças presentes na gestão da marca B2C e B2B, bem como as vantagens que esta pode oferecer aos mercados empresariais e o papel do *Marketing Relacional* neste contexto.

2.1 Semelhanças e dicotomias entre B2C e B2B

Como já referido, alguns investigadores consideram não ter sido dada tanta importância à gestão das marcas nos mercados empresariais como nos mercados B2C (Leek & Christodoulides, 2012). Esta lacuna é justificada pelas particularidades que revestem o primeiro contexto. Por exemplo, o elevado número de produtos envolvidos cria dificuldades ao nível da gestão da marca em B2B, na medida em que se torna difícil

reconhecer a relevância das marcas. (Leek & Christodoulides, 2011). Assim, antes da criação de marcas B2B é necessário conhecer o contexto em que se inserem. A tabela 7 sintetiza algumas dessas diferenças mesmas discussões, sendo que a distinção mais apontada na literatura prende-se com o caráter mais relacional, e menos transacional – característico dos mercados B2C – que caracteriza os processos nos mercados industriais: “À exceção dos serviços, no contexto B2C, a interação ente o fornecedor e o consumidor é mínima” (Leek & Christodoulides, 2012, p. 106).

Tabela 7: Dicotomias e Semelhanças entre estratégias de Marketing B2C e B2B

Dicotomias		Semelhanças (apoiam as visões de Fern & Brow's (1984) *)	
	Autores		Autores
Público-alvo (consumidores vs. negócios)	Webster (1978) *; Cooke, (1886) *; Lien, (1987) *	Decisões de <i>marketing</i>	Coviello <i>et al.</i> (2002)
Oferta de mercado (bens vs serviços)		Foco no planeamento da gestão.	
Âmbito geográfico (doméstico vs. internacional)	Webster (1978) *; Cooke, (1886) *; Lien, (1987) *	Objetivo de troca.	Coviello <i>et al.</i> (2002); Baptista (2014)
Valor da transação (em contexto B2B é superior)	Webster (1978) *; Cooke, (1886) *; Lien, (1987) *, Coleman <i>et al.</i> (2011)	Investimento de recursos.	Coviello <i>et al.</i> (2002)
Papel do consumidor: em B2B o comprador não é o utilizador.	Glynn (2012)	Contacto com cliente.	
Complexidade dos processos de compra (maior em B2B)	Coleman <i>et al.</i> (2011); Glynn (2012); Baptista (2014)	Gestão dos elementos do <i>marketing-mix</i> para atrair os consumidores ***	
Grau de interdependência / interação comprador – vendedor	Webster (1978) * Florén & Lee, (2013)**; La Rocca & Snehota, (2014) **; Leek & Christodoulides (2012)	Ferramentas de <i>marketing</i> : venda pessoal, <i>marketing</i> direto, RP, feiras e exposições	Kotler & Pfoertsch (2006)
Durabilidade das relações (curto vs. longo prazo)	Christopher <i>et al.</i> , (1991)*; Webster, (1992) *; Cann (1998); Coleman <i>et al.</i> (2011) Glynn (2012); Baptista (2014)	Igual base conceptual filosófica e económica.	Cockayne (2016)
Paradigma transacional (B2C) vs. relacional (B2B)	Coviello <i>et al.</i> (2002); Christopher <i>et al.</i> , (1991)*		
Investimento de recursos em tecnologia (maior em B2C) vs. investimento do desenvolvimento de relações pessoais e didáticas (maior em B2B).	Coviello <i>et al.</i> (2002)		
Grau de customização das soluções (superior em B2B).	Coleman <i>et al.</i> (2011)		
Número de grupos de interesse superior em B2B – maior complexidade	Narayandas & Rangan (2004); Glynn (2012)		
Papel preponderante das marcas-produto (B2C) vs. marcas corporativas (B2C)	Mariana <i>et al.</i> (2016)		
* citado em Coviello <i>et al.</i> (2002)			
**citado em Roseira & Brito (2014)			
*** argumento refutado por alguns autores (ex: Constantinides, 2006), que consideram o <i>marketing-mix</i> obsoleto.			

Fonte: elaboração própria.

Assim, se por um lado existem autores que defendem que não pode ser identificada nenhuma semelhança entre os mercados B2B e B2C (Lilien, 1978, Cooke, 1986 citado em Coviello *et al.*, 2002) outros estabelecem paralelismos entre ambos os contextos, como a existência de um objeto de troca e o papel do *marketing-mix* como intermediário das relações (Coviello *et al.*, 2002).

Em B2B, os processos de venda são mais complexos devido a diversos fatores: elevado número de intervenientes, o que conduz a um processo carateristicamente mais demorado; por vezes as trocas são feitas através de representantes das marcas; envolvimento de um elevado valor de transação (Grönroos, 1994).

Além disso, outros fatores, como a cultura, a tangibilidade (a qual inclui qualidade dos produtos/serviços, âmbito do negócio, cobertura geográfica, questões relacionadas com o desempenho; margens de lucro; arquitetura, logótipos) e aspetos emocionais requerem compromisso da parte de todas as pessoas: as pessoas têm um papel crucial na transmissão dos valores da marca, ao mesmo tempo que são responsáveis por os levar ao coração dos processos de gestão da marca (Balmer & Gray, 2003).

Tanto as semelhanças como as dicotomias apresentadas sugerem que é importante gerir as marcas num contexto entre negócios. De seguida, apresentam-se alguns benefícios/vantagens desta gestão.

2.2 Benefícios da Gestão da Marca em contexto B2B

Ainda que as marcas *Business-to-Business* não tenham um reconhecimento generalizado ou um *glamour* associado como acontece em certas marcas dirigidas a consumidores, são ativos importantes que servem para ligar a empresa a uma plataforma de confiança com os clientes e de apoio ao processo de venda (Muyllé *et al.*, 2012).

Podem, assim, ser destacadas vantagens funcionais e emocionais, direcionadas aos fornecedores e compradores empresariais.

Para os primeiros, uma marca forte gera procura, possibilita a prática de preços *premium*, aumenta o poder das redes de distribuição e impacta positivamente a qualidade percebida, a satisfação e a lealdade. Além disso são um meio de proteção legal e identificação interna (Glynn, 2012).

Por sua vez, a marca oferece benefícios aos compradores através da transmissão de confiança (Leek & Christodoulides, 2012), principalmente em situações de elevado risco, que envolvam encomendas significativas e possíveis problemas técnicos, que

caracterizam a complexidade dos processos B2B (Glynn, 2012). Além do mais, a reputação dos atores da rede influencia o grau de aceitação em relação aos produtos da empresa compradora, que beneficia se estabelecer relações comerciais com fornecedores prestigiados (Leek & Christodoulides, 2012). O papel da reputação tem sido um dos principais fatores nas decisões de compra B2B, contribuindo para a retenção de clientes (Leek & Christodoulides, 2012). Esta reputação, neste contexto, refere-se, essencialmente, às marcas corporativas e não tanto às marcas produto (Brown *et al.*, 2007). Apesar do caráter marcadamente relacional do B2B, Mariana *et al.* (2016) sugere que os gestores comerciais tendem a considerar mais os aspetos funcionais do que as características emocionais e intangíveis das marcas.

No sentido de explicar o processo de criação de valor nas marcas, Keller & Lehmann, 2003 citado por Glynn (2012) apresentam um diagrama da cadeia de valor das relações B2B (anexo C). Na primeira fase deste os autores incluem a figura do “colaborador” ao *marketing-mix*, enfatizando a importância de um novo paradigma na gestão dos mercados industriais: *marketing* relacional.

2.3 Marketing Relacional

O caráter marcadamente relacional das relações *Business-to-Business* tem sido ponto assente na literatura: a qualidade da relação pessoal entre o fornecedor e cliente, assim como a retenção de clientes bem-sucedida, estão a tornar-se ingredientes básicos ao desempenho comercial em todos os mercados (Constantinides, 2006).

Um interesse que começou por se manifestar no *marketing* de serviços, onde a interação pessoal torna-se um critério importante, gerando satisfação e relações de longo prazo (Solomon *et al.*, 1985 citado em Cann, 1998). Foi assim, a partir dos serviços, que depois do *marketing-mix*, considerado por Gronroos (1994) como obsoleto (anexo D), a academia passou a considerar um novo paradigma: *marketing* relacional. O paradigma percebido muda para os relacionamentos, defendido enquanto algo que não é mais do que uma evolução do *marketing* moderno (Cockayne, 2016).

Percebe-se, no entanto, que existem autores que situam as suas conclusões entre ambos os paradigmas, colocando o *marketing* relacional como um passo cumulativo e posterior ao *mix* kotleriano: a variável produto assume grande importância no estabelecimento de relações de longo prazo (Baptista, 2014); “a publicidade (comunicação) desempenha um papel importante no aumento de notoriedade ao mesmo tempo que cria associações fortes à marca” (Yoo *et al.*, 2000, p. 200); a venda pessoal é definida como a principal

componente de comunicação (Kim & Hyun, 2011).

Foi o contexto, no entanto, que reforçou a importância de anexar a componente relacional às estratégias de *marketing*. A globalização dos negócios, a tomada de consciência da importância da retenção de clientes, entre outras novas modas contextuais (Grönroos, 1994) tornaram os relacionamentos entre os diversos *stakeholders* uma ferramenta importante na gestão de *marketing*. O aumento da concorrência conduziu a uma maior especialização das atividades das empresas e a um crescente recurso à subcontratação. Assim, torna-se evidente, também, uma maior interdependência das empresas e necessidade de diminuição dos custos de transação – que emergem de um menor controlo das partes subcontratadas. Por outras palavras, torna-se importante o estabelecimento de relações de longo prazo no sentido de reduzir riscos (Kim, 2009). Os contactos sociais contínuos entre as empresas, mesmo num nível superior de gestão, contribuem para fortalecer os laços sociais a nível pessoal e assegurar o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo (Halle' *et al.*, 1993; Han, 1997 citado em Baptista, 2014). Acresce, ainda, o facto de os mercados serem cada vez mais segmentados e customizados, assim como também, a crise económica (Constantinides, 2006).

O trabalho destas relações tem, portanto, como ingrediente fundamental a confiança. Vista como elemento importante na diminuição do risco transaccional e estabelecida através do cumprimento da promessa intrínseca à “etiqueta da marca” (Muyllé *et al.*, 2012), é criada através de interações recíprocas, as quais, por sua vez, constituem a base das relações B2B (Baptista, 2014).

O estabelecimento de relações é feito através de uma rede complexa que envolve empresas a montante (fornecedores) e a jusante (clientes). A montante podem ser definidas cinco fases do relacionamento cliente – fornecedor: (1) contacto, onde o cliente reconhece a necessidade e procura fornecedores potenciais; (2) transação, que corresponde à fase de julgamento do cliente sobre as reivindicações do vendedor; (3) expansão, que consiste na repetição da transação – da mesma natureza da primeira; (4) consulta caracterizada pela entrega sistemática de promessas, capaz de potenciar a confiança do consumidor a entregar novas necessidades (fora do âmbito da primeira transação) ao fornecedor; (5) empreendimento, caracterizada por uma nova atitude do cliente (maior comprometimento e disponibilização de recursos em iniciativas estratégicas conjuntas) (Muyllé *et al.*, 2012).

A quinta fase desta relação é mencionada na literatura enquanto cocriação de valor com os fornecedores, envolvendo a partilha de recursos e capacidades. A escolha de fornecedores deve ser bem pensada na medida em que, além de influenciar o posicionamento da empresa consumidora, os recursos e capacidades dos parceiros, podem trazer-lhe benefícios e partilha de sinergias (Roseira & Brito, 2014). Trata-se de uma visão baseada nos recursos e capacidades, também defendida por Srivastava *et al.* (1998) (Glynn, 2012), os quais afirmam que os recursos das empresas devem ser valiosos, raros e difíceis de imitar/ substituir. A mesma preocupação (criação de valor) deve estar no estabelecimento de relações a jusante.

Quando se tratam de Pequenas e Médias Empresas (PME), os relacionamentos influenciam a imagem da marca corporativa assim como também a natureza das decisões de gestão da marca. Por outras palavras, as relações interorganizacionais entre PME funcionam como redes de cocriação de processos de gestão da marca, através de uma estratégia de cooperação “win-win” (Mäläskä *et al.*, 2010).

A criação de relações de longo prazo com os consumidores (Cann, 1998) e com os fornecedores (Roseira & Brito, 2014), enquanto objetivo de estratégias de *marketing*, tem sido defendida como receita da *Brand Equity* e, portanto, de empresas B2B bem-sucedidas. Neste sentido, no anexo E, são sintetizados os oito passos do estabelecimento de relações fornecedor-cliente, por Cann (1998).

Durante o processo de interação é defendido o estabelecimento de um processo de adaptação entre o cliente e o fornecedor / vendedor, como base do relacionamento B2B. Trata-se, portanto, de um processo dinâmico (Baptista, 2014) e de interdependência funcional e entre ambas as partes da relação (Webster, 1978 citado em Coviello *et al.*, 2002).

2.3.1 E-business nos mercados B2B

À medida em que nos movemos ao longo do século XXI, o *marketing* B2B encontra desafios cada vez maiores. As empresas estão a redefinir os seus modelos de negócio em reposta às ameaças ou oportunidades inerentes à gestão da competição baseada na *web* (Wilson, 2004). A tecnologia vem, assim, tornar as relações mais personalizadas e não mais fechadas (Coviello *et al.*, 2002, p. 388).

“As empresas que servem os mercados empresariais estão mais aptas para praticar *marketing* de interação [*interaction marketing*] e *marketing* em rede [*network marketing*] [do que *marketing* assente em bases de dados]” (Coviello *et al.*, 2002, p.

389). O *marketing* de interação distingue-se daquele que é feito através de bases de dados [*database marketing*] na medida em que pressupõe interações face-a-face durante os relacionamentos e por ser uma atividade transversal a vários departamentos, ou seja, não é uma atividade do específica de um especialista de *marketing* (Coviello *et al.*, 2002).

A estrutura tradicional e física (*brick-and-mortar*), está a ser substituída por um novo modelo de negócio *online*. A criação de valor é feita pela customização e/ou através da ligação a empresas-chave, permitindo melhorar as comunicações, modelos de negócio e reduzir tempos de resposta ao mercado e/ou, ainda, através de ligações da empresa a fornecedores, compradores e outras empresas (Wilson, 2004).

Apesar das mudanças que estão a ocorrer nos contextos de negócio, que colocam desafios contantes às empresas, os princípios básicos do *marketing* continuam a ser aplicáveis. “O *e-business* ainda é sobre segmentação, precisa de criar valor que satisfaça as necessidades e entregar a promessa que se faz ao consumidor” (Wilson, 2004, p. 237).

3. Síntese da Revisão de Literatura

A partir da revisão da literatura percebe-se que a criação e gestão da marca, quando feitas de forma coerente e integrada, podem criar valor acrescentado às empresas e/ ou aos seus produtos. Neste sentido, a gestão da marca é um tópico de interesse da academia, onde surge associado tanto aos contextos de B2C como de B2B.

Posto isto, os próximos capítulos vão unir a teoria referida às observações feitas em ambiente empresarial, através do desenvolvimento de três estudos – organizados de acordo com o modelo de do triângulo da identidade da marca de (de Lencastre & Côte-Real, 2010):

- **Pressupostos associados ao *identity-mix*:**
 - Nomes de marcas relacionados com o tipo de produto são mais facilmente recordados (Keller *et al.*, 1998).
 - Logótipos figurativos ou tipográficos são mais benéficos em casos de baixo grau de familiaridade com a marca (Buttle & Westoby, 2006); sinais figurativos têm grande importância na criação de associações à marca e, portanto, de valor da marca, independentemente do objeto (de Lencastre & Côte-Real, 2010).
 - Os grafismos (*designs*) orgânicos são mais vantajosos do que os culturais ou abstratos (Joana César *et al.*, 2015).

- A criação de uma marca tem vantagens emocionais e funcionais (Balmer & Gray, 2003; Leek & Christodoulides, 2012; Joana César *et al.*, 2015).

- **Pressupostos associados ao *marketing-mix*:**
 - **Produto:** A variável produto assume grande importância no estabelecimento de relações de longo prazo (Baptista, 2014).
 - **Preço:** O preço real nem sempre corresponde ao preço percebido: o preço real é codificado pelo consumidor como “caro” ou “barato” (Olson, 1977 citado em Yoo *et al.*, 2000).
 - **Comunicação:** (1) A venda pessoal é definida como a componente principal da comunicação (Kim & Hyun, 2011); (2) As empresas que atuam em mercados *business* são mais propensas a praticar *marketing* de interação e *marketing* em rede do que *marketing* sustentado em bases de dados (Coviello *et al.*, 2002).
 - **Distribuição:** Marcas menores têm menos recursos e, por isso, precisam de encorajar a relação com os retalhistas para atingir a intensidade de distribuição necessária (Glynn, 2012).

- **Pressupostos associados ao *public-mix*:**
 - **Resposta efetiva:** (1) No *marketing* de serviços, a interação pessoal é muito mais relacional do que transacional; (2) os mercados B2B são mais relacionais do que transacionais (Coviello *et al.*, 2002); (3) a qualidade da relação pessoal entre vendedor e cliente está a tornar-se um ingrediente básico do desempenho comercial em todos os mercados (Constantinides, 2006); (4) “Os contactos sociais contínuos entre empresas, mesmo em um nível superior de gestão, contribuem para fortalecer os laços sociais a nível pessoal e assegurar o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo” (Halle’n et al., 1993; Han, 1997 citado em Baptista, 2014, p. 83).
 - **Resposta principal e alargada:** Há uma relação positiva entre as fontes de valor da marca Arga e a sua *Brand Equity* (Yoo & Donthu, 2001).

O estudo empírico será iniciado se com uma apresentação da empresa em estudo e respetiva marca.

III Realização do estágio

Este relatório foi elaborado no âmbito de estágio na empresa Argacol. Assim, após a revisão da literatura, que o enquadra teoricamente, este capítulo apresenta o caso de estudo, o contexto que lhe serviu de mote e a metodologia que os sustenta.

1. Caso de Estudo: Argacol – Tintas e Vernizes, S.A.

A Argacol é uma empresa portuguesa que atua no setor de tintas e vernizes. Através de dois centros de produção – um em Vila Nova de Famalicão (Braga) e outro em Leiria – produz, anualmente, duas mil toneladas de tinta por ano.

A sua entrada no mercado ocorreu em 1980 sob a designação social de Argacol – Sociedade de Argamassas Coloridas, Lda., com sede em Vieira de Leiria, concelho da Marinha Grande. Os empreendedores deste projeto visaram, desde logo, a produção e comercialização de tintas e vernizes de base aquosa para a construção civil, extensível a aplicações na indústria, sobretudo cerâmica.

Cerca de 20 anos depois, a Argacol transformou-se em sociedade anónima, alterando a sua designação social para Argacol – Tintas e vernizes, S.A. Este momento coincide com a entrada de um novo (e atual) corpo acionista: André Vieira de Castro e Nuno Vieira de Castro.

Em 2015, a empresa alterou a sua sede para Vila Nova de Famalicão. No mesmo ano foi distinguida, pela primeira vez, com o título “PME Excelência”, um título que renovou no ano seguinte.

Atualmente a Argacol é formada por 40 colaboradores e atua em quatro segmentos: construção civil (pintura nova, restauro/renovação); indústria metalomecânica; indústrias de cerâmica e mobiliário; acessórios e produtos complementares, atingindo-os através de marca própria (Arga) ou de marcas representadas. Alguns dados complementares sobre a empresa e marca (s) podem ser vistos no anexo F deste relatório.

1.1 Setor de tintas e vernizes – Portugal

Segundo um estudo da Informa D&B (2016), no qual participaram as 41 maiores empresas portuguesas do setor de tintas e vernizes, este mercado registou, em 2015, um aumento de 3,6% em relação ao ano anterior. Um resultado favorecido pelo comportamento da produção industrial e pela recuperação da atividade, verificada no setor da construção.

A produção industrial registou o melhor comportamento do setor, tendo crescido 4,7% e alcançado os 155 milhões de euros (41% do valor total). Por sua vez, as vendas de tintas decorativas cresceram 2,8%, atingindo os 220 milhões de euros.

As exportações aumentaram 8,2% em 2015, superando os 105 milhões de euros, ou seja, 35% da produção nacional.

Acima de tudo, verifica-se uma elevada concentração empresarial, no setor. Assim, as cinco maiores empresas do setor reuniram, em 2015, uma quota de mercado conjunta de 51%. O anexo F [2], realizado a partir dos dados fornecidos pela Associação Portuguesa de Tintas (2016) também reflete esta concentração de mercado. O anexo F apresenta, de forma detalhada, a empresa de estágio: arquitetura da marca e produtos, faturação, estratégia de *marketing-mix* e mapeamento da rede de relacionamentos.

2. Contexto do Estudo

O presente estudo foi realizado no âmbito de estágio curricular, o qual teve a duração de seis meses.

Numa fase inicial, a Argacol propôs a elaboração de um Plano de *Marketing* e/ou de Comunicação. No entanto, percebeu-se que, antes de elaborar qualquer uma destas ferramentas de gestão, seria necessário realizar um processo de auditoria que envolvesse a marca Arga. Esta constatação foi feita através de uma pré-análise à estratégia da empresa em relação às vertentes de *marketing-mix* e relacional, apresentada no anexo F. O ponto que se segue apresenta os métodos que estiveram na base dos quatro estudos realizados numa fase posterior a estas observações. Através destes pretende-se oferecer evidências empíricas que respondam às observações iniciais.

3. Metodologia de Investigação

Estamos perante um estudo de caso, o qual assume uma abordagem mista, na medida em que inclui metodologias qualitativas e quantitativas.

“Em geral, os estudos de caso são estratégias utilizadas quando são colocadas questões iniciadas por “como” ou “porquê” (...) e quando o foco é um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto real” (Yin, 1994, p. 1).

Trata-se, acima de tudo, de uma estratégia de investigação compreensiva, que tem como objetivo aumentar o nível de conhecimento sobre determinada temática (Yin, 1994).

Assim, partindo dos pressupostos teóricos destacados na síntese de revisão de literatura, este estudo de caso tem como objetivo saber **como** é que a Argacol gere a marca Arga e **como** é que os clientes a posicionam.

A tabela 8 agrupa visualmente os métodos e técnicas de investigação que sustentam os resultados posteriormente apresentados, relacionando-os com os objetivos que os estimulam.

Tabela 8: Metodologias aplicadas

ESTUDO DE CASO				
	Estudo dos Sinais da Marca	Estudo do posicionamento e CIM		Estudo da BE
	Metodologias qualitativas			Metodologia quantitativa
Dados (fonte)	Dados secundários	Dados primários		
Recolha	Documental	Entrevistas semiestruturadas	Mapa perceptual	Inquéritos por questionário
Dados (tipologia)	Qualitativos	Qualitativos	Quantitativos	Quantitativos e qualitativos
Abordagem	Dedutiva			Hipotético-dedutiva
Análise	Exploratória qualitativa: Análise de Conteúdo	Exploratória qualitativa: Análise de Conteúdo	Descritiva	Regressão Linear Múltipla
Instrumentos	NVivo		Microsoft Excel	SPSS
Auditoria à marca Arga				

Fonte: elaboração própria

3.1 Metodologias qualitativas

As metodologias qualitativas envolvem análise de conteúdo, uma técnica híbrida que pode mediar a improdutiva discussão sobre virtudes entre os métodos qualitativos e quantitativos (Bauer, 2002), pois não invalida tratamentos estatísticos do *corpus* de análise. Somente os índices é que são retidos de forma não frequencial, podendo o analista recorrer a testes quantitativos, por exemplo, a aparição de índices similares em discursos semelhantes (Bardin, 1977).

As abordagens qualitativas do presente estudo de caso partiram de dados secundários (documentos internos), de fonte primária (Argacol), e de dados primários (recolhidos a partir de entrevistas e mapas perceptuais).

3.1.1 Dados secundários: análise documental

Dados secundários são dados quantitativos ou qualitativos, recolhidos por alguém que não o(s) investigador(es), para fins diferentes da investigação em causa (Ellram & Tate,

2016). Os documentos de análise escolhidos foram tabelas de preço (documentos internos) porque, além de incluírem os sinais da marca, datam sua evolução destes (logótipo, assinatura da marca e grafismos associados).

Trata-se de uma metodologia qualitativa a partir da qual se pretende conhecer a estratégia de gestão da marca Arga, ao mesmo tempo que se estabelece um balizamento cronológico através da análise da continuidade e/ ou rutura estratégicas.

De forma mais particular avaliam-se os diferentes níveis de identidade, em dois prismas: aspetos gráficos e significados emitidos (emocionais/funcionais), tendo em conta a literatura.

i. Tipo de investigação

Dada a proximidade metodológica e da identidade do objeto, existem duas práticas científicas que se relacionam com a análise de conteúdo: análise linguística e documental (Bardin, 1977). No sentido de conhecer o primeiro vértice do triângulo de Paulo de Lencastre (2010), ou seja, do *identity-mix*, nos seus diferentes níveis, realizou-se uma análise documental, “um conjunto de operações que visa representar o conteúdo de um documento sob forma diferente do original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência” (Bardin, 1977, p. 45). Trata-se, pois, da estruturação de um documento secundário qualitativo descritivo, na medida em que descreve o fenómeno, neste caso, a identidade da marca Arga, nas suas formas atuais e antigas (Karasar, 2012 citado em Karadag, 2016). Esta investigação, de natureza exploratória, partiu metodologicamente da teoria de Bardin (1977), assim como dos pressupostos dos autores Buttle & Westoby (2006) e Joana César *et al.* (2015).

De seguida apresenta-se o *corpus* de análise – “conjunto de documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (Bardin, 1977, p. 96) – construído a partir de fontes de informação internas.

ii. Fontes de informação interna

No sentido de construir um *corpus* de análise dos sinais da marca Arga procedeu-se à recolha de dados secundários de fonte primária, junto da Argacol. Foram analisados os *layouts* de todas as tabelas de preço da empresa, sendo que o *corpus* é constituído por aquelas que representam as mudanças estratégicas (anexo G). Tal se justifica pelo facto

de a empresa não ter efetuado quaisquer alterações aos sinais da marca, preços e produtos durante alguns intervalos temporais.

Neste sentido, foram analisadas 12 capas de Tabelas de Preços correspondentes aos anos 2002 (ano de criação e divulgação do logótipo da marca), 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2015.⁴

A tabela 9 caracteriza as fontes de informação recolhidas, de acordo com os seus elementos de análise, segundo os princípios de Bardin (1977).

Tabela 9: Elementos de análise

Índices	Unidades de Contexto	Unidades de Registo	Categorias
Tabelas de preço internas	Argacol – Tintas e Vernizes S.A.	Layouts das capas de tabelas de preço	Nome da marca (identidade principal); Logótipo e assinatura (identidade efetiva); Grafismos associados (identidade alargada)

Fonte: elaboração própria

Um dos exemplos de análise documental, apresentado por Bardin, passa pela indexação, “que permite a classificação em palavras-chave, descritores ou índices, classificar os elementos de informação dos documentos, de maneira muito restrita” (Bardin, 1977, p. 46). Neste sentido, a partir da análise dos *layouts* das capas de tabelas de preço internas, realizou-se um trabalho de “poda” (Bardin, 1977) baseado em várias categorias de análise. Estas categorias referem-se às várias “faces” da identidade da marca, nomeadas por de Lencastre & Côte-Real (2010): identidade principal, efetiva e alargada (tabela 9).

iii. Recolha de dados

Todos os índices de análise (tabelas de preço) foram recolhidos a partir de arquivos internos, durante o período de estágio – seis meses. O segundo passo passou pela digitalização dos mesmos e posterior codificação.

3.1.2 Dados primários: Entrevistas e Mapas Percetuais

Os dados primários são informações recolhidas com um objetivo específico (Hox, 2005).

⁴ A tabela de preço de 2015, aquando a análise, constituía uma mera proposta. No entanto, os elementos gráficos nela evidenciados correspondiam à estratégia de comunicação corrente (decorações de lojas, viaturas...). Neste sentido, optou-se por incluí-la na análise da identidade da marca.

No presente estudo, a recolha de dados primários foi feita com o intuito de compreender o *public-mix*, ou seja, a resposta do mercado aos sinais da marca, trabalhados por um emissor de forma homogênea (de Lencastre & Côrte-Real, 2010).

Nesta parte do relatório serão descritas as metodologias qualitativas que tiveram como base a recolha de dados primários: entrevista semiestruturada e mapa percetual.

De seguida serão apresentadas as tipologias de investigação, assim como os critérios de seleção da amostra – comum a ambos os estudos – e os métodos de recolha de dados.

i. Tipo de investigação

“As entrevistas são a metodologia de recolha de dados mais frequentemente adotada” (Taylor, 2005 citado em Kallio *et al.*, 2016). De acordo com o objetivo do estudo podem ser realizados diferentes tipos de entrevistas: estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas (Saunders, 2009). “Numa entrevista semiestruturada o investigador tem uma lista de temas e questões a serem cumpridos, ainda que possam variar de acordo com o entrevistado”(Saunders, 2009, p. 320), admitindo uma maior versatilidade e flexibilidade. A sua aplicação depende dos objetivos e carácter do estudo em causa, como exemplifica a tabela 10:

Tabela 10: Tipologia de entrevistas e sua natureza

	Exploratório	Descritivo	Explicativo
Estruturada		++	+
Semiestruturada	+		++
Não estruturada	++		

Legenda: +: adequado mas menos frequente; ++: mais frequente

Fonte: adaptado de Saunders (2009)

O presente estudo assume uma natureza exploratória através da realização de entrevistas semiestruturadas. Tem sido ponto de concordância que num estudo qualitativo, assim como nos métodos de investigação em geral, o rigor dos procedimentos é o principal fator que influencia a qualidade e a confiabilidade do estudo (Kitto *et al.* 2008 citado em Kallio *et al.*, 2016). Neste sentido, a fim de um estudo rigoroso, o guião da entrevista foi construído de acordo com Yin (1994), o qual defende que os estudos de caso devem ser iniciados por preposições teóricas. Depois da análise de um corpo teórico, contruíram-se os pressupostos apresentados na síntese da revisão da literatura que, por sua vez, serviram de base ao guião do presente estudo (anexo H).

Está-se, portanto, perante uma abordagem dedutiva, a qual consiste na “reconstrução da teoria que já existe, no sentido de criar nova” (Khaikleng *et al.*, 2014). Os resultados desta investigação são discutidos a partir dos pressupostos anunciados na revisão da literatura (Yin, 1994), organizados através das seguintes categorias: produto, preço, comunicação, distribuição (elementos do *marketing-mix*) e posicionamento.

Tais categorias respondem aos requisitos definidos por Bardin (1977), sendo homogêneas, exaustivas, exclusivas, objetivas, adequadas/pertinentes, para uma correta análise de conteúdo. A análise de conteúdo consiste num conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo de mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 1977, p. 42).

Neste caso, está-se perante uma análise de conteúdo categorial temática.

A análise de conteúdo das entrevistas tem, assim, como base a teoria de Bardin (1977) e de Yin (1994), os quais defendem um processo assente em estágios. Enquanto a primeira recomenda o seu desenvolvimento ao longo de três fases – (1) pré-análise; (2) exploração do material; (3) tratamento dos resultados – Yin (1994) é mais exaustivo ao considerar quatro fases – (1) fase analítica; (2) fase de desagrupamento dos dados; (3) fase de reagrupamento dos dados; (4) fase de interpretação; (4) conclusão.

O guião que orientou as entrevistas foi composto por 19 questões e foi concetualizado segundo uma abordagem dedutiva.

No decorrer da entrevista, os entrevistados foram convidados a posicionar a marca Arga num mapa percetual, no intuito de avaliar as variáveis preço percebido e qualidade percebida. Um mapa percetual é um diagrama que exhibe visualmente a perceção dos consumidores. É útil para empresas que estejam a desenvolver novos produtos ou a fazer o *rebranding* dos mesmos, uma vez que este método mostra claramente a posição das marcas em relação aos principais concorrentes (Lee *et al.*, 2016).

Tendo em conta os atributos/variáveis preço percebido (eixo *x*) e qualidade percebida (eixo *y*), os entrevistados posicionaram os produtos da marca Arga em relação ao mercado.

O mapa percetual foi contruído através do *software* Microsoft Excel, a partir de uma escala de avaliação de zero (preço/ qualidade percebido muito inferior ao mercado em que opera) até oito (preço/ qualidade percebido muito superior ao mercado em que opera)

O ponto central (4), onde se cruzam os eixos x e y , corresponde à inexistência de diferença perante os concorrentes.

Os dados foram segmentados tendo em conta a presença da marca Arga no ponto de venda: monomarca (ponto de venda ocupado exclusivamente por produtos da marca Arga), multimarca (pontos de venda onde a Arga ocupa mais do que 50% do espaço), multimarca (pontos de venda onde a Arga ocupa menos do que 50% do espaço).

A análise e interpretação dos mapas percetuais são feitas a partir do cruzamento dos resultados destes com os obtidos nas entrevistas semiestruturadas.

ii. Amostra qualitativa

A amostra selecionada é comum a ambas as metodologias supramencionadas: entrevistas e mapas percetuais.

A população-alvo destes estudos são os retalhistas (clientes B2B) da empresa em estudo. A partir desta, recorreu-se a uma amostra probabilística/ representativa, cobrindo a maior parte dos distritos, proporcionalmente à faturação. “A amostra probabilística (ou representativa) é o [método] mais comum associado a estratégias de investigação, onde se precisa de fazer inferências da amostra sobre a população para responder à questão de investigação ou para alcançar os objetivos” (Saunders, 2009, p. 214).

Foram entrevistados clientes Arga de seis distritos: Viana do Castelo, Braga, Porto, Aveiro, Lisboa e Setúbal. No seu conjunto, estes distritos representam 80% da faturação da Argacol.

No total, foram entrevistados 17 clientes retalhistas, com as características descritas na tabela 11. O nome dos entrevistados, assim como a designação da empresa não são divulgados ao longo do estudo, conforme a Declaração de Consentimento Informado – anexo I. A referência a estes será feita, então, através da letra “E” e de um número atribuído aleatoriamente, como apresentado na tabela 11.

Tabela 11: Descrição da amostra qualitativa (dados primários)

Código (entrevistado)	Empresa		Entrevistado (indivíduo)		
	Distrito	Presença da Marca Arga	Sexo	Idade	Função
E1	Braga	Monomarca	Masculino	40	Administrador
E2	Porto	Multimarca – Arga é maioritária	Masculino	41	Administrador
E3	Aveiro	Multimarca – Arga é maioritária	Masculino	57	Administrador
E4	Porto	Multimarca – Arga é minoritária	Masculino	44	Administrador
E5	Viana do Castelo	Multimarca – Arga é minoritária	Masculino	42	Administrador
E6	Viana do Castelo	Monomarca	Masculino	42	Vendedor
E7	Viana do Castelo	Monomarca	Masculino	46	Administrador
E8	Viana do Castelo	Multimarca – Arga é maioritária	Masculino	50	Administrador
E9	Braga	Monomarca	Feminino	41	Vendedor
E10	Braga	Multimarca – Arga é maioritária	Feminino	36	Vendedor
E11	Braga	Monomarca	Masculino	37	Administrador
E12	Braga	Multimarca – Arga é maioritária	Masculino	36	Vendedor
E13	Setúbal	Multimarca – Arga é maioritária	Masculino	43	Administrador
E14	Setúbal	Multimarca – Arga é maioritária	Masculino	32	Administrador
E15	Setúbal	Multimarca – Arga é minoritária	Masculino	58	Administrador
E16	Setúbal	Multimarca – Arga é minoritária	Masculino	50	Administrador
E17	Lisboa	Multimarca – Arga é minoritária	Masculino	49	Administrador

Fonte: elaboração própria

Tendo em conta a presença da marca nos pontos de venda, cinco dos entrevistados apenas vendem produtos de marca Arga (“monomarca”). Os restantes doze entrevistados vendem produtos pertencentes a mais do que uma marca (“multimarca”). Sete destes entrevistados multimarca, por sua vez, ocupam mais do que 50% do espaço das suas prateleiras com produtos da marca Arga

Braga é o distrito com maior representatividade na amostra (5 participantes) e também na faturação da empresa (18,5%). Participam, ainda, no presente estudo 4 entrevistados de Setúbal e Viana do Castelo, dois do Porto e 1 entrevistado de Aveiro e Lisboa. Mais do que 80% da amostra é composta por elementos do sexo masculino.

iii. Recolha de dados

As entrevistas e o preenchimento dos mapas percetuais foram presenciais e tiveram lugar no ponto de venda dos entrevistados. O transporte até este foi feito com o comercial da zona, o qual não esteve presente no momento da entrevista, de forma a obter resultados com o máximo de imparcialidade possível.

Antes de iniciar a entrevista, os clientes entrevistados leram e assinaram uma Declaração de Consentimento Informado, onde se inclui uma breve descrição do estudo e sua finalidade, bem como as condições de recolha de dados. Todos os entrevistados assinaram a declaração, aceitando a gravação do seu áudio.

As entrevistas tiveram uma duração máxima de 35'13'' e mínima de 09'53'', apresentando uma média de 22' 3'' por entrevista. Todas as entrevistas foram transcritas.

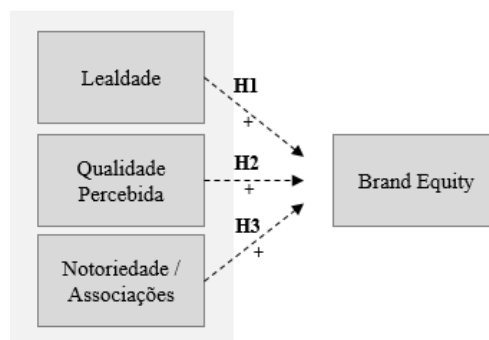
3.2 Metodologia quantitativa

Numa segunda fase é levada a cabo uma metodologia quantitativa, que envolve a recolha de dados primários através de inquéritos por questionário, dirigida ao consumidor final. De seguida, apresentam-se o modelo concetual e as hipóteses testadas a partir deste, bem como a amostra e os métodos de recolha e análise dos dados.

i. Quadro concetual e hipóteses de investigação

A presente investigação quantitativa baseia-se no quadro concetual de Yoo *et al.* (2000) e Yoo & Donthu (2001), bem como os estudos que deram origem a este modelo holístico (Keller, 1993; Aaker, 1996). Assumem-se, portanto, como variáveis independentes, as fontes de valor da marca referidas pelos autores e, como variável dependente a *Brand Equity*. Está-se, assim, perante um Modelo de Regressão Linear Múltipla, representado, na figura 2:

Figura 2: Modelo de análise: quadro concetual



Fonte: adaptado de Yoo & Donthu (2001)

O quadro concetual acima apresentado estabelece relações positivas entre as fontes de valor da marca e a BE, como proposto por Yoo & Donthu (2001), sugerindo as seguintes hipóteses:

- **Hipótese 1:** Há uma relação positiva entre a lealdade à marca Arga e a sua *Brand Equity*.

- **Hipótese 2:** Há uma relação positiva entre a qualidade percebida da marca Arga e a sua *Brand Equity*.
- **Hipótese 3:** Há uma relação positiva entre a notoriedade e associações à marca Arga e a sua *Brand Equity*.

ii. Amostra quantitativa

A população em estudo refere-se aos consumidores finais de tintas e vernizes. Tendo em conta que parte dos clientes dos retalhistas pertencem a empresas de construção civil, engenharia ou arquitetura, admite-se a possibilidade de alguns dos inquiridos serem clientes empresariais.

Em relação à dimensão da amostra, o presente estudo terá em consideração a teoria de Hair *et al.* (2009). Os autores defendem que para que a dimensão da amostra seja aceitável deve ser composta, no mínimo, por cinco vezes mais do que o número de variáveis em análise, acrescentando, ainda, que este número deve ser superior a 100. Neste estudo são contabilizadas 17 variáveis, tornando como limite inferior uma amostra composta por uma centena de indivíduos. No IV capítulo (ponto 2.2) deste relatório é apresentada a caracterização da amostra em causa. A seleção desta envolveu dois métodos de amostragem não probabilísticos – bola de neve e por conveniência.

Para chegar aos consumidores de tintas e/ou vernizes de lojas monomarca e multimarca (com Arga) optou-se pelo método da “bola de neve”. Um procedimento de amostragem pode ser definido como “bola de neve” quando o investigador tem acesso a um conjunto de inquiridos através de outros inquiridos (Noy, 2008). Neste estudo de caso os elementos intermediários não são inquiridos, mas sim comerciais da empresa – não presentes no momento do preenchimento – verificando-se, no entanto, a dimensão dinâmica e diacrónica que caracteriza este processo de amostragem. Este método foi a única forma de atingir estes segmentos, na medida em que se pretendia obter representatividade geográfica.

Por sua vez, no sentido de chegar aos consumidores de tintas e/ou vernizes de pontos de venda multimarca, das quais, nenhuma marca representada fosse Arga, recorreu-se a uma amostra por conveniência. A utilização deste método é justificável quando os objetivos da investigação passam por obter diferentes visões sobre um problema ou investigar possíveis explicações ou hipóteses (Ferber, 1977). Assim, ao não se ter verificado abertura por parte dos retalhistas em receber um estudo sobre uma marca que não vendem,

optou-se pelo método de amostragem por conveniência. A partir desta amostra, alguns inquiridos disponibilizaram-se a entregar e recolher respostas de outros consumidores de tintas e vernizes (bola de neve). O anexo J sintetiza este processo.

i. Questionário e escalas de medida

Os dados foram obtidos por meio de um inquérito por questionário, o qual aparece como substituto de uma observação difícil ou impossível ou como ferramenta de compreensão de fenómenos como atitudes, opiniões, preferências, representações, etc. (Ghiglione, 1992). O questionário que sustenta a presente investigação (anexo K) é constituído por 12 questões. Criou-se uma décima terceira questão, que apenas foi incluída nos questionários entregues ao conjunto de consumidores que efetuam a compra de tintas e/ou vernizes num ponto de venda multimarca sem Arga. A pertinência desta justificase com a necessidade de verificar se o pressuposto que motivou a entrega (frequentadores de pontos de venda multimarca – sem Arga) é verdadeiro.

As escalas multi-itens foram traduzidas com algumas reestruturações, no sentido de serem claras e não ambíguas, sem alteração do seu sentido original.

As fontes de valor da marca, assim como a *Brand Equity* foram mensuradas através de uma escala de *Likert* de 7 pontos, onde “1” corresponde a “discordo totalmente” e “7” a “concordo totalmente”. Os questionários usados para mensurar variáveis latentes, como fatores de personalidade ou atitudes usam, tipicamente, escalas de *Likert* como formato de resposta a itens individuais (Lubke & Muthén, 2004).

O presente estudo incluiu, na sua maioria, questões de resposta fechada. No entanto, no sentido de avaliar a notoriedade espontânea (questão 2) e as associações à marca (questão 8) foram também introduzidas perguntas abertas. A idade dos inquiridos foi analisada através de uma questão aberta, a qual deu origem, durante o tratamento dos dados, a respostas codificadas por intervalos.

Na questão 4 incluiu-se a opção “outras” e na questão 12, caso o indivíduo seja profissional, é questionado sobre a sua ocupação (“qual?”).

Dependendo do objetivo do estudo, podem ser mais adequadas questões abertas ou fechadas, para o satisfazer. Enquanto as primeiras podem dar mais informação (rica e detalhada), por vezes, inesperada, através de respostas fechadas é possível aplicar análises estatísticas às respostas (Hill, 2005).

O anexo L apresenta, de forma detalhada, as variáveis em estudo, assim como as respetivas escalas de medida, assentes na Escala Multidimensional da *Brand Equity* (MBE) de Yoo & Donthu (2001). A receção dos questionários pelo investigador foi feita entre os dias 24 e 28 de julho.

ii. Critérios de análise

O presente estudo envolveu um Modelo de Regressão Linear Múltipla, precedido por uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), com o “objetivo de identificar um conjunto reduzido de variáveis latentes que expliquem a estrutura correlacional observada entre um conjunto de variáveis manifestas (itens)” (Marôco, 2014, p. 179).

Os dados foram submetidos a uma análise de consistência interna, através do coeficiente *Alfa de Cronbach* (α), método sobre o qual assenta a confiança da maioria dos investigadores (Marôco & Garcia-Marques, 2006, p. 65).

Os instrumentos ou testes são classificados como tendo fiabilidade apropriada quando o α é pelo menos 0,70, conforme a tabela presente no anexo M.

O passo seguinte passou pela realização dos testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e da esfericidade de Bartlett, no sentido de avaliar a adequabilidade dos dados à realização da Análise Fatorial. Enquanto o primeiro avalia a adequabilidade da amostra em relação a cada variável e deve ser superior a 0,5 (Williams *et al.*, 2010), o teste da esfericidade de Bartlett testa a hipótese da matriz de correlações ser uma matriz de identidade, ou seja, das variáveis não estarem correlacionadas entre si. Assim, caso se rejeite esta hipótese, conclui-se que os dados são adequados à realização da Análise Fatorial (Marôco, 2014). As variáveis finais foram estabelecidas através da média aritmética dos itens de cada constructo.

Posto isto, procedeu-se à estimação e avaliação do modelo de *Brand Equity*, através da análise de Regressão Linear Múltipla. “Temos uma Regressão Linear Múltipla quando admitimos que o valor da variável dependente é função linear de duas ou mais variáveis explicativas” (Hoffmann, 2016, p. 120). Neste caso em concreto, a variável dependente é a *Brand Equity*, a qual está hipoteticamente relacionada com as variáveis independentes (explicativas) notoriedade_associações, qualidade percebida e lealdade (fontes de valor da marca), como apresentado na figura 2.

A equação que se segue sintetiza o Modelo de Regressão em análise:

$$\text{Brand Equity} = \beta_0 + \beta_1 \text{QualidadePercebida_Total} + \beta_2 \text{Lealdade_Total} + \beta_3 \text{Notoriedade_associa\c{c}oes_Total} + \varepsilon$$

A hipótese nula que se pretende testar passa pela inexistência de regressão:

$$H_0 = \beta_1 \text{QualidadePercebida} = \beta_2 \text{Lealdade} = \beta_3 \text{Notoriedade_associa\c{c}oes} = 0$$

A rejeição de H_0 significa que pelo menos umas das variáveis independentes contribui significativamente para explicar a variação da variável dependente.

Este modelo foi estimado através do método de *Stepwise*, método de regressão que determina, passo a passo, a possibilidade de um conjunto de variáveis independentes serem preditores de uma determinada variável dependente (Nathans *et al.*, 2012).

A avaliação da qualidade do Modelo de Regressão Linear foi realizada através do teste F da ANOVA e do coeficiente de determinação (R^2). “Um R^2 de 1 significa um “ajuste perfeito”, pois toda a variação de Y (variável dependente) é explicada pela regressão” (Gujarati & Porter, 1999, p. 73).

Por sua vez, o teste F da ANOVA pretendeu verificar quais os constructos que contribuem significativamente para variação da *Brand Equity*.

IV Resultados

Nesta parte do relatório apresentam-se os resultados obtidos através da implementação das metodologias apresentadas: análise documental, de entrevistas semiestruturadas, mapas perceptuais e de inquéritos por questionário. A sua apresentação segue a mesma ordem daquela que foi utilizada na metodologia deste estudo, mas dá ênfase ao tipo de dados recolhidos.

1. Dados secundários

Primeiramente, apresentam-se os resultados obtidos através de informações já existentes, ou seja, os secundários. Neste relatório constituem dados secundários os documentos internos da empresa em estudo, recolhidos a partir de fontes primárias, no sentido conhecer a estratégia de gestão da marca Arga.

1.2 Análise documental

A análise documental foi realizada com base nos princípios defendidos por Bardin (1977), sendo que os resultados são organizados em duas partes: i) recorte e codificação dos dados – construção do *corpus* de análise; ii) Construção de matrizes interpretativas.

i. Recorte e codificação dos dados

As unidades de registo que compõem o *corpus* da análise, apresentado no anexo G, foram “recortadas” nas categorias (1) Nome da marca (Identidade Principal); (2) Logótipo (Identidade Efetiva); (3) Assinatura da marca (Identidade Efetiva), (4) Grafismos associados (Identidade Alargada).

Atualmente, a identidade da marca é composta pelos sinais apresentados na figura 3, sendo que o presente estudo envolveu uma análise temporal (continuidade/rutura estratégica).

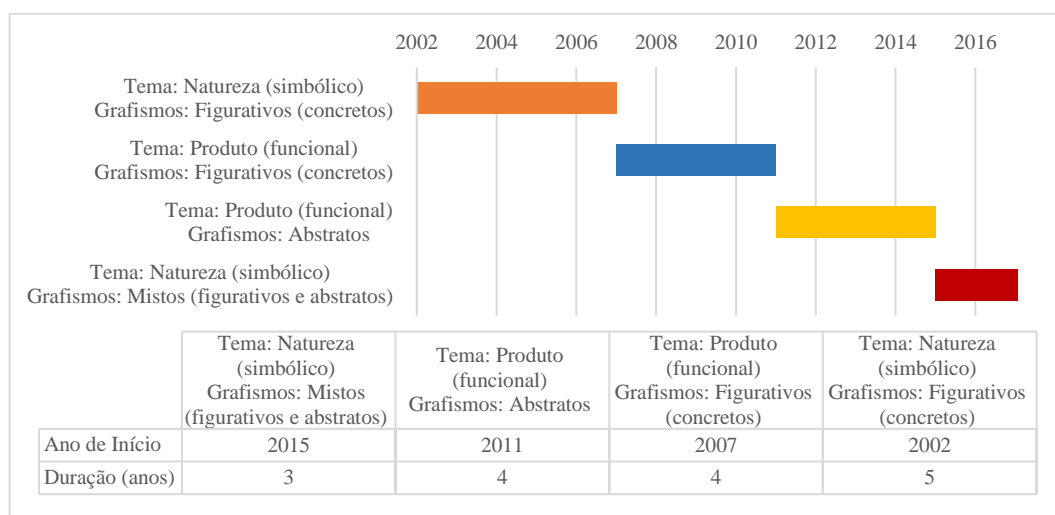
Figura 3: Identity-mix da marca Arga (2016)

Nome (Identidade Principal)	Logótipo (Identidade Efetiva)	Slogan (Identidade Alargada)	Grafismos (Identidade Alargada)
Arga		“Decore esta tinta”	

Fonte: elaboração própria

As categorias em estudo foram organizadas temporalmente e interpretadas de acordo com o tema de comunicação que as orienta (simbólico ou funcional), assim como também, tendo em conta o tipo de grafismos (figurativos ou abstratos) que as compõem. Neste sentido, o gráfico de Gantt (gráfico1) sintetiza as observações que emergiram da análise documental.

Gráfico 1: Gráfico de Gantt - Gestão da Marca



Fonte: elaboração própria

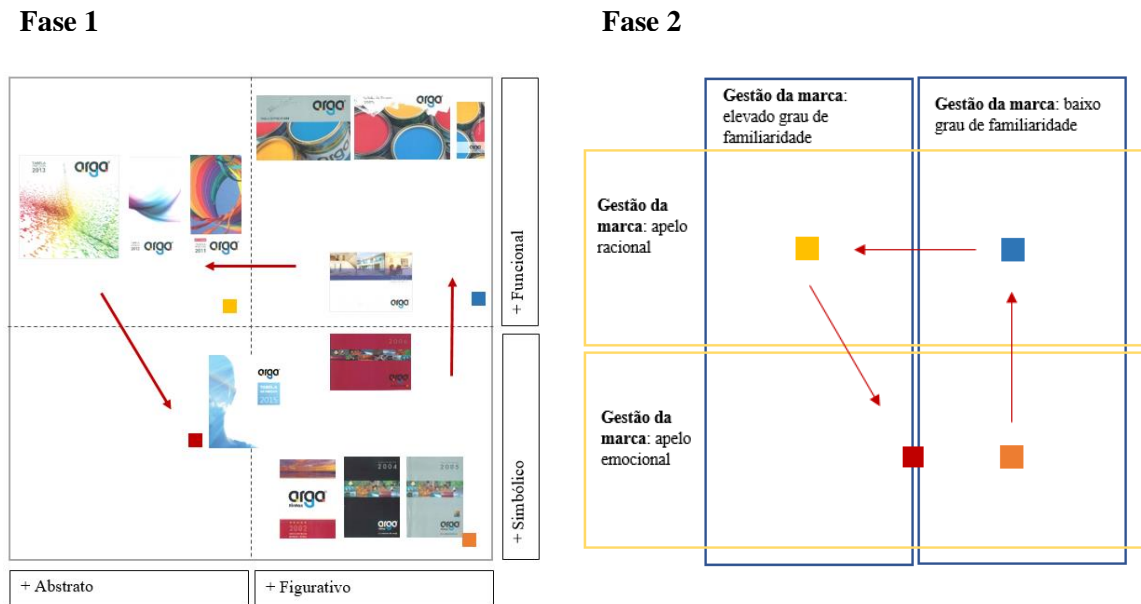
A análise é iniciada em 2002 uma vez que é nesse ano que são estabelecidos os elementos da identidade principal que ainda vigora: Arga.

Note-se que a marca nasceu em 2000, com a entrada da atual administração, pelo que, em dois anos foram criados os elementos de identidade e implementadas as estratégias de comunicação.

ii. Construção de matrizes interpretativas

Com base no gráfico de Gantt apresentado, e tendo em conta que a análise documental implica a construção de um segundo documento de interpretação, foram construídas as matrizes que se seguem. Note-se que a “fase 2” corresponde à interpretação da primeira.

Figura 4: Construção da Matriz Interpretativa



Legenda:

- 2002 – 2006 (símbolos naturais orgânicos)
- : 2007 – 2010 (símbolos naturais culturais)
- : 2011 – 2014 (símbolos abstratos)
- : 2015 – 2016
- ↑ : Movimento estratégico na gestão da marca

Fonte: elaboração própria

A matriz apresentada na figura 4 sugere um movimento conjuntural (por anos) e cíclico da estratégia de gestão da marca Arga.

O nome da marca produto surge, pela primeira vez, em 2000, sendo que a primeira tabela de preços é executada em 2002. Na sua origem a marca surge como Argatintas e, em 2006, é registada como Arga.

Depois dos dados secundários, foram recolhidos dados primários, sujeitos a análises qualitativas e quantitativas. O próximo ponto apresenta os resultados obtidos através da realização de entrevistas.

2. Dados primários

A partir de dados primários foram realizados estudos qualitativos (entrevistas semiestruturadas e preenchimento de mapas percetuais) e quantitativos (inquéritos por

questionário). Por esta ordem, seguem-se os resultados obtidos em cada um destes.

2.1 Entrevistas e mapas perceptuais

As entrevistas semiestruturadas foram alvo de uma análise de conteúdo, desenvolvida através de três partes: i) codificação e categorização dos dados; ii) quantificação dos resultados; iii) análise categorial. Este estudo foi realizado através do *software* de análise NVivo Pro 11.

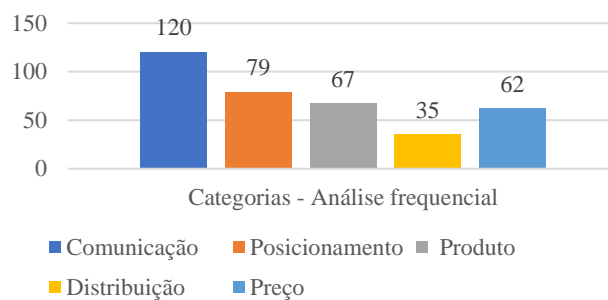
A referência aos mapas perceptuais é feita na terceira parte, complementando a interpretação da análise de conteúdo.

i. Codificação e categorização dos dados

Os dados do presente estudo foram codificados através dos procedimentos típicos de análise de conteúdo.

No seu conjunto a análise de conteúdo partiu de cinco categorias teóricas (abordagem dedutiva): (1) produto; (2) preço; (3) comunicação; (4) distribuição; (5) posicionamento. Todas as categorias foram mencionadas pela totalidade de entrevistados, sendo que a que registou maior número de ocorrências foi a “comunicação” (120 ocorrências), como se pode constatar no gráfico 2.

Gráfico 2: Número de ocorrências por categoria - Entrevistas



Fonte: adaptado de NVivo Pro11

Através das categorias referentes aos elementos do *marketing-mix* observou-se quais os motores e os travões da estratégia da gestão da marca Arga (apresentados na tabela 14 deste capítulo). A categoria posicionamento, por sua vez, tem como objetivo a análise dos Pontos Ótimos de Paridade (POP) e de Diferença (POD) percebidos pelo cliente (B2B) – tabela 15.

Por sua vez os mapas perceptuais cruzam duas variáveis: produto (percepção de qualidade percebida) e preço percebido.

No sentido de tornar a análise mais objetiva, procedeu-se à quantificação dos dados.

ii. Quantificação dos dados

Através do *software* utilizado e respetivos critérios, foi realizada a contagem de palavras mais frequentes, agrupando palavras similares.

A palavra mais frequente foi a palavra “produto”, mencionada pelos entrevistados 295 vezes, seguida pelas palavras “Arga” (mencionada 251 vezes), “mas” (mencionada 224 vezes) e “cliente” (mencionada 204 vezes), como se verifica no anexo N e se representa na nuvem de palavras que se segue:

Imagem 1: Nuvem das 30 palavras mais frequentes - Entrevistas



Fonte: NVivo Pro 11

A palavra com mais referências coincide com uma das categorias de análise: produto. Por sua vez, a segunda palavra mais frequente refere-se à marca em estudo. Percebe-se assim que, nas entrevistas realizadas, o entrevistado refere-se mais aos produtos em concreto do que à marca que os sustenta. Por sua vez, constata-se que os entrevistados se referem à marca produto e à marca corporativa através da mesma designação: “Arga” (e não “Argacol”).

A terceira palavra mais vezes mencionada é a conjunção adversativa “mas”, que liga ideias opostas, geralmente, positivas a negativas ou vice-versa. O anexo O apresenta alguns exemplos da utilização desta palavra, sugerindo que, quando uma ideia positiva é antecedida por uma negativa, o entrevistado está perante um momento de justificação ou desculpabilização desse aspeto negativo da marca. Quando o contrário acontece, o entrevistado dá ênfase à sua insatisfação.

A quarta palavra mais mencionada sugere uma preocupação do entrevistado em considerar o “cliente” como indicador no negócio.

Realizou-se, também, uma análise de coocorrências de acordo com a distribuição, ou seja, tendo em conta o nível de presença da marca Arga no ponto de venda dos entrevistados, resultando nas nuvens de palavras apresentadas na tabela 12.

Tabela 12: Nuvem de palavras de acordo com a presença da marca no ponto de venda (entrevistas)

Monomarca	Multimarca - maioritária	Multimarca - minoritária
Palavras mais frequentes: (1) “Arga”, (2) “produto”, (3) “cliente”, (4) “mas”	Palavras mais frequentes: (1) “mas”, (2) “produtos”, (3) “Arga”, (4) “marca”	Palavras mais frequentes: (1) “produtos”, (2) “Arga”, (3) “cliente” (4) “muitos”

Fonte: adaptado de NVivo Pro11

A tabela acima apresenta nuvens das 30 palavras mais frequentes pronunciadas pelos entrevistados, verificando-se que apenas os clientes que vendem exclusivamente a marca Arga (monomarca) referem mais vezes o nome da marca do que a palavra “produto”.

iii. Análise categorial e inferências

Respeitando os princípios de análise de conteúdo de Bardin (1977) a tabela 13 analisa o conteúdo gerado durante as entrevistas.

Na segunda coluna encontram-se as unidades de registo cuja presença no decurso da entrevista foi mais forte. Por outras palavras, a segunda coluna destaca os fragmentos de texto que se tomaram como indicativo de uma característica. Estas unidades de registo emergem das unidades de contexto presentes na terceira coluna.

Tabela 13: Análise Categorial

Questão de investigação/Sub categorias	Unidades de registo	Exemplos de unidades de contexto
Categoria: Produto		
Categoria de produtos destacada positivamente	Tintas aquosas, impermeabilizantes.	<i>“É assim, o que se vende mais é o Argamat, o campeão de vendas nesta loja e, ao nível do preço-qualidade, é o produto que vai ao mercado para tudo (para o interior, exterior, garagens...)”</i>
Categoria de produto destacada negativamente	Esmaltes, massas de revestimento	<i>“Talvez falhem um pouco ao nível dos esmaltes. O Argalin, em termos de aplicação, pode alterar um pouco a cor, mas também pode ser a diluição que o próprio cliente faz. Não sei. Mas as reclamações que existem são referentes sempre ao Argalin”</i>
Caraterísticas dos produtos destacadas positivamente	Resistência, lacagem, lavável, rendimento, resistência	<i>“Como são produtos que eu comercializo há muitos anos – quase 20 anos – considero a resistência e a flexibilidade como as melhores caraterísticas dos produtos. De negativo não consigo apontar nada. Normalmente digo, na brincadeira, que os produtos que mais duram, são menos vendidos...”</i>
Caraterísticas dos produtos destacadas negativamente	Cobertura; tempo de secagem As reclamações são devido à má aplicação dos produtos	<i>“Mesmo na Robbialac, produtos com o mesmo preço da Arga, têm cobertura, os da Arga não.”</i> <i>“Sabemos que, na maioria das vezes, as reclamações são devido à má aplicação dos produtos: falta de isolantes, não lixam a superfícies, ou aplicam os esmaltes a 30/40°C... Reclamam do produto, mas o problema é a aplicação.”</i>
Grau de inovação	Têm inovado, têm inovado, mas poderiam inovar mais, não há muito por onde inovar	<i>“Em algumas coisas têm inovado, noutras não. Há certos produtos que eles não têm e deveriam ter. Pelo menos deveriam estar mais ativos no mercado.”</i>
Categoria: Preço		
Preço percebido pelos entrevistados em relação à concorrência	Tem o preço a seu favor, é inferior em relação às outras marcas	<i>“Se falarmos de uma Barbot, de uma Robbialac ou de uma CIN, a Arga tem a seu favor o preço.”;</i>
Preço percebido pelos clientes finais (na ótica dos retalhistas) em relação à concorrência	Caro (maior número de ocorrências); justo valor no mercado	<i>“Isso é muito complicado porque é assim: primeiro estamos a falar de uma marca que não está muito divulgada aqui na zona. Pronto. Isso dificulta um bocado. Em contrapartida, quem compra, quer sempre mais barato. Mas em relação à concorrência, eu acho que os preços estão competitivos.”</i>
Elasticidade da procura (retalhistas)	Teríamos que ponderar; depende do aumento; continuaria a comprar	<i>“Se eu fosse a mudar, seria um risco. É sempre um risco trocar por marcas que não conhecesse tão bem”; “Se aumentassem, com certeza teríamos que ponderar. Provavelmente teríamos que recorrer à concorrência. Trabalhamos com a Arga precisamente porque, ao nível de preço, é inferior em relação a outras marcas. A qualidade é boa para o tipo de clientes que temos.”</i>
Elasticidade da procura (clientes finais), na ótica dos retalhistas	Ia ser mais complicado, teríamos que fazer mais descontos, como o cliente já nos conhecem e têm confiança em	<i>“Tínhamos que batalhar para vender. Ia ser muito mais complicado, não digo que não... Porque os preços aqui estão cada vez mais competitivos”</i>

	nós [vendedores] continuariam a comprar	
Perceção preço-qualidade	Têm uma excelente relação preço-qualidade; boa relação preço-qualidade; um equilíbrio	<i>“Há um equilíbrio. A Arga é capaz de rentabilizar a sua produção e, com isso, conseguir atingir qualidade e também, um mecanismo e uma sustentabilidade económica para ter custos, também aceitáveis. Essa junção coloca esse preço equilibrado. A Arga, através de alguns produtos que inovou chegou à qualidade e não inflacionou o preço”</i>
Categoria: Comunicação		
Primeiro contacto com a marca	Foi o vendedor [comercial]; através de outro produto que eles também vendem; um colaborador da Arga (não comercial); um cliente; um outro fornecedor; empresa comprada pela Arga	<i>“Conheci a marca Arga através de um vendedor que estava noutra marca e passou para a Arga... E ao passar para a Arga, veio-nos apresentar a marca.”</i>
Contactos seguintes cliente – empresa (depois do primeiro)	Frequentes; através dos comerciais; através do diretor comercial; vou à fábrica; presencialmente, por telefone, por email	<i>“Contactos, nisso, eles são cinco estrelas! A partir do vendedor e do técnico de vendas e mesmo do gestor de vendas. Com eles não tenho problema nenhum.”</i>
Disponibilização do material	Dão pouca coisa; quando solicitamos	<i>“Não, isso dão pouca coisa, sou-lhe sincero. É uma lacuna que a Arga tem: catálogos, panfletos, mesmo tabelas de preço (ainda que a tenhamos na internet). São coisas que a concorrência disponibiliza muito. Imagine que queria comprar uma tinta... ia gostar de ver o resultado.”</i>
Decoração do ponto de venda	Pouca coisa; só através das embalagens; não tenho nada da Arga exposto; só o exterior; só o interior; a minha loja está toda decorada com Arga	<i>“Tenho lonas e uma bandeira à entrada. Sei que a decoração podia ser melhor qualquer coisa... Não tem a ver com a imagem da Arga, tem a ver com a falta de tempo.”</i>
Feedback	Pedimos sempre; eles próprios dão quando voltam Sobre o produto; tem a ver com a má aplicação	<i>“Sim, sim, eu peço-lhes [aos clientes finais] feedback. Normalmente são muito positivos. Por vezes pode haver uma situação ou outra que não corre muito bem, mas tem a ver com a má aplicação. Mas isso é raro.”</i>
Familiaridade com a marca do cliente final antes de entrar no ponto de venda	Ninguém conhecia; já ouviram falar; alguns sim, outros não; os profissionais sim, mas os particulares não.	<i>“Os profissionais, pelo menos, já ouviram falar, mas nem todos já trabalharam com os seus produtos. O cliente doméstico quase nenhum que chega aqui conhece. Sabe, esse cliente conhece as marcas da publicidade e as que estão nos supermercados”</i>
Comunicação da marca aos clientes finais	Através do produto, marca nacional, através do preço.	<i>“Falando na qualidade dos produtos. Nós arriscamos a nossa pele enquanto vendedores porque, se correr mal, a pessoa volta atrás e diz que “foi aquele senhor que nos enganou (ou não)”. Não é o caso. Nós arriscamos mesmo quando dizemos ao cliente para levar a tinta - de uma marca que ele não conhece. (...) O preço faz com que as pessoas fiquem a pensar, mas nós estamos aqui mesmo para convencer o cliente.”</i>
Categoria: Distribuição		
Tempo de entrega	São rápidos; em 24h o produto está cá	<i>“Em 24 horas ou menos o produto está cá. Às vezes passa o comercial e deixa-me uma embalagem ou outra que precise, quando são coisas pequenas... Ainda no</i>

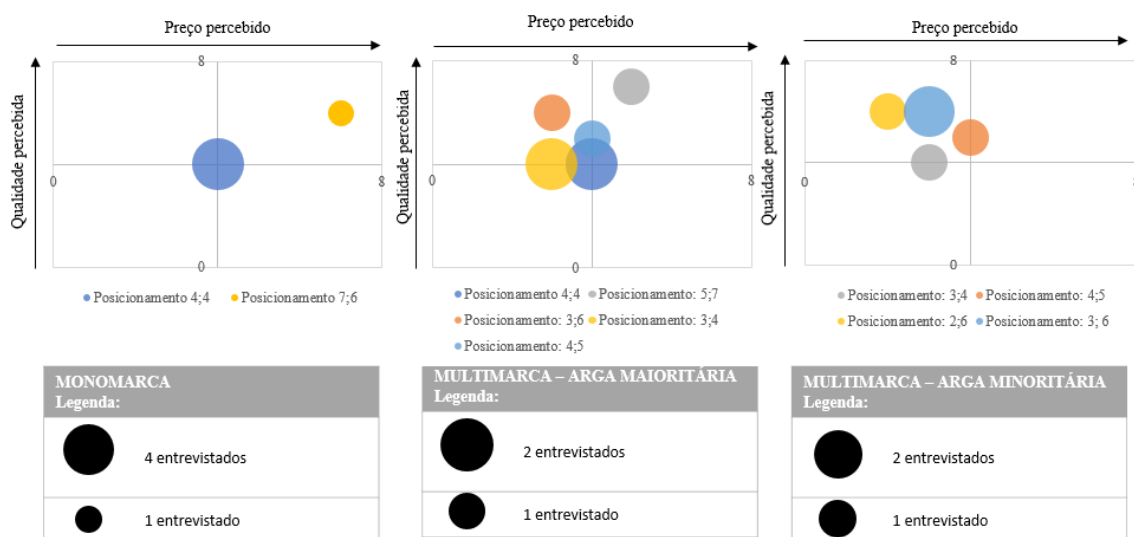
		<i>outro dia eram 17 horas e precisava de um produto que não conhecia. Perguntei-lhe o que tinha para o meu problema e ele recomendou e trouxe”; “Sim, é uma das coisas que valorizamos na empresa - e nós damos muita relevância a esse aspeto, que é esse timing, essa certeza de sabermos quando é que o produto chega.”</i>
Estado das embalagens	Uma vergonha; amassadas; vêm bem	<i>“As embalagens, às vezes, chegam aqui que é uma vergonha... amassadas, por falta de cuidado do próprio motorista, no armazém... Mas lá está, aqui, neste caso, a culpa não é da Arga é da transportadora”</i>
Localização do ponto de venda	Bem situada; não está muito bem situada; ausência de concorrência; o cliente é feito na rua; quase nunca passa aqui por ser uma zona de passagem	<i>“Este ponto foi escolhido estrategicamente, até para nos distanciarmos de outros agentes. Passa aqui muita gente, mas também fazemos trabalho exterior, que é feito por mim e por trabalhadores da loja”. “Mas o cliente que entra aqui foi feito na rua, quase nunca passa aqui por ser uma zona de passagem. É um cliente que já foi contactado e a quem já foi informado onde é que estava situada a loja”</i>
Categoria: posicionamento		
Recomendações Arga	Qualidade dos produtos; preço; é o que tenho em stock, marca nacional	<i>“Digo: compre quês está a comprar um produto com qualidade e é uma marca nacional” “Temos tentado apelar à qualidade e a um preço inferior ao praticado pelas marcas mais conhecidas”</i>
O que distingue a marca Arga da concorrência	A qualidade dos produtos, o preço; a relação preço-qualidade	<i>“Na minha opinião, é mesmo o preço que distingue a Arga da concorrência” “Quando somos confrontados com marcas tipo CIN digo que a qualidade da Arga é igual e o preço inferior”.</i>
Razão única pela qual continua a comprar Arga	Pessoas; os laços; assistência técnica; a confiança; a exclusividade [ausência de concorrência local], a qualidade dos produtos	<i>“Mas a exclusividade é a primeira razão para continuar... Eles são livres de abrir mais lojas, mas aí tinha que pensar duas vezes.” “Pelas pessoas. Nós vamos criando laços. Compreenda, eu passo o dia aqui fechado – saio às 20h – e às vezes são os próprios comerciais que nos trazem as informações do mercado lá fora e eu dou muito valor a isso. E os comerciais da Arga não vêm cá apenas perguntar “precisa de alguma coisa”, o que é importante. Nós sabemos que, se houver um problema, temos um apoio, um suporte. Eu dou muito valor a isso.”</i>
Consumidor (final) típico	30-40 anos Profissional (empresas de construção civil) Todos os géneros Classe média, média-baixa	<i>“Trata-se uma faixa etária muito jovem, dos 30 aos 40 anos. Os mais séniores já não procuram tanto os produtos da Arga. Por muito que tentemos explicar, um sénior arrisca menos. Nós aqui constatamos isso. Não é fácil. Não sei se é porque a pessoa já conviveu muitos anos com uma marca...” “As empresas que vêm mais são de construção civil. Duas ou três empresas de design de interiores, gabinetes de arquitetura também, mas muito mais empresas de construção civil. Cerca de 70%. são empresas de construção civil.”</i>
	Difícil de chegar aos arquitetos; o consumidor final não conhece	<i>“Há aqui um caso mais problemático com que me deparo todos os dias. Os próprios arquitetos não têm conhecimento da marca e já no mapa de mão exigem CIN e Robbialac.”</i>

	<p>“No profissional, o testar e o levar já tem alguns efeitos, mas no cliente particular não é tão fácil porque olha mais ao preço e associa um preço alto à qualidade. Este cliente tem mais receio e vai atrás do que conhece. O cliente profissional gosta de experimentar coisas e procuram soluções. Por isso é que o profissional é o nosso maior cliente”.</p>
--	---

Fonte: elaboração própria

A análise categorial foi alvo de uma classificação do material segundo a frequência de presença ou ausência de itens de sentido (anexo P). Esta análise foi reforçada pelos resultados obtidos através do preenchimento de mapas perceptuais, apresentados na figura 5.

Figura 5: Mapas Perceptuais



Fonte: elaboração própria

Esta ferramenta possibilitou uma análise quantitativa de coocorrências, e avaliou as diferenças de percepções do preço e do produto consoante o grau de presença da marca nos diferentes pontos de venda.

Inferre-se, portanto, que, quanto menor é a presença da marca nas prateleiras dos entrevistados, maior a tendência para posicionarem a marca Arga com um preço inferior ao do mercado. Assim, nenhum entrevistado cujo ponto de venda não é dominado pela marca em estudo (Arga representa menos de 50%) posicionou esta com um preço superior ao da concorrência. De notar que nenhum entrevistado localizou a qualidade dos produtos da marca como inferior à do mercado.

As diferenças de percepções observadas verificam-se, ainda, no tipo de discurso feito em relação às razões pelas quais continuam a comprar Arga (anexo Q). Além do mais, os

resultados mostram que a sensibilidade ao aumento de preço é menor quanto mais forte for a presença da Arga no ponto de venda do entrevistado. Isto porque, à exceção do entrevistado 7, todos os entrevistados que apenas vendem Arga afirmaram que continuariam a comprar produtos Arga, mesmo que os preços aumentassem. De forma geral, observa-se uma elevada elasticidade da procura no segmento B2B.

Ambos os estudos – entrevistas e mapas perceptuais – permitiram, ainda, definir o motor e travão do objeto (*marketing-mix*), assim como definir os Pontos Ótimos de Paridade (POP) e os Pontos Ótimos de Diferença (POD), descritos nas tabelas 14 e 15, respetivamente.

Tabela 14: Motores e Travões no *marketing-mix* da marca Arga

Categoria	Motor	Travão	Observações
Produto	<p>Monomarca: tintas aquosas (cobertura e resistência)</p> <p>Multimarca: membranas/impermeabilizantes (pela elasticidade)</p>	Esmaltes (cobertura)	<ul style="list-style-type: none"> • A maior parte dos entrevistados afirmou que a categoria de produto que melhor caracteriza a marca é a “tintas aquosas”, mencionada, com exceção do E5 (multimarca), por entrevistados cujo ponto de venda é monomarca. • À exceção do E5, todos os entrevistados cujo ponto de venda representa a marca de forma minoritária, destacam os impermeabilizantes como o produto que melhor caracteriza a marca. • Partindo para uma análise de coocorrências quatro dos entrevistados que mencionaram os impermeabilizantes/membranas como uma categoria que melhor caracteriza a marca Arga, destacam a elasticidade como uma característica positiva. Por sua vez, todos os clientes que falaram da “cobertura”, também referiram “resistência” e, à exceção do E15, todos eles afirmaram que os produtos que melhor caracterizam a Arga são as tintas aquosas. • A cobertura é mencionada negativamente pelo E7, quando este se refere aos esmaltes.
Preço	B2B: Justo valor no mercado	B2C: perceção de preço enquanto “caro”.	<ul style="list-style-type: none"> • Metade dos entrevistados consideram que os produtos Arga têm um justo valor no mercado. • Maior sensibilidade ao preço/ menor elasticidade, por parte do cliente final em relação a um hipotético aumento de preços. Seis dos entrevistados referiram a possibilidade de rutura comercial com o cliente final, caso existisse um aumento de preços (independentemente da percentagem).
Comunicação	Contactos permanentes	Disponibilização de materiais de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Falha na comunicação PULL que condiciona a familiaridade com a marca, principalmente, dos clientes particulares e, consequentemente, os arquitetos.
Distribuição	Tempo de entrega; Distribuição seletiva	Estado das embalagens	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa opta por uma distribuição seletiva, que é um dos POD mencionados pelos entrevistados. Critérios de seleção: inexistência de concorrência na mesma zona geográfica; não distribuir através de GSBs/hipermercados, sob a marca “Arga” (neste caso, criam linhas “brancas”).

Fonte: elaboração própria

Tabela 15: Pontos Ótimos de Paridade e de Diferença da Arga

Categoria	POD	POP
Posicionamento	Relacionamento /confiança Distribuição seletiva Preço	Qualidade dos produtos

Fonte: elaboração própria

2.2 Inquéritos por questionário

A apresentação dos resultados obtidos através da metodologia quantitativa (inquéritos por questionário) é iniciada com a caracterização da amostra em estudo (global e do modelo concetual). Posteriormente seguem-se os resultados obtidos através da estatística descritiva, culminando com a apresentação daqueles que emergiram dos testes de hipóteses. Este estudo foi realizado através do *software* de análise *SPSS Statistics 24*.

i. Caracterização da amostra global

No total foram recolhidos 155 inquéritos por questionário. Tendo em conta que se trata de um setor ligado à construção civil, responderam ao inquérito mais homens (128) do que mulheres (27).

Quanto à idade, quase metade da amostra tem entre 36 e 50 anos, pelo que se verifica uma média de idades relativamente elevada.

Considerando o local de residência, responderam ao inquérito indivíduos de 12 distritos de Portugal Continental – Aveiro, Braga, Coimbra, Évora, Faro, Leiria, Lisboa, Portalegre, Porto, Santarém, Setúbal e Viana do Castelo –, sendo que o distrito com maior representatividade foi Setúbal (36 indivíduos). Tai distritos representam cerca de 93% das vendas da Argacol (anexo F [3]).

Durante a análise dos dados, a amostra foi agrupada tendo em conta as regiões NUTS II, da Pordata (2017). Assim, 23% da amostra reside no Norte, 21% no Centro; 37% na Área Metropolitana de Lisboa, 9% no Alentejo, e 9% no Algarve.

Os 155 inquéritos foram preenchidos em pontos de venda monomarca, multimarca (com e sem Arga). Mais de 75% dos indivíduos respondeu em pontos de venda multimarca, como se verifica na tabela 16.

Tabela 16: Amostra – Tipo de ponto de venda de consumo (distribuição)

	Monomarca	Multimarca - com Arga	Multimarca - sem Arga
Percentagem de inquiridos por tipo de loja	23%	63%	14%

Fonte: adaptado de SPSS

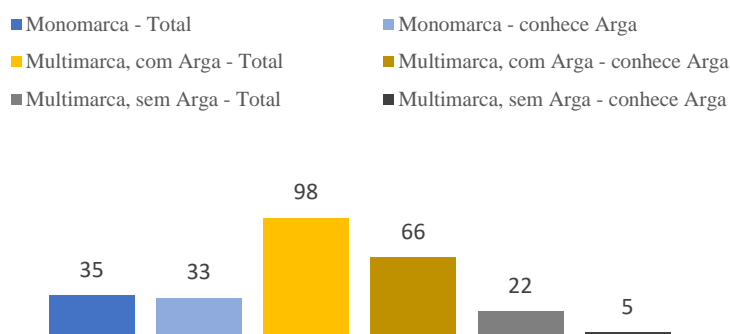
ii. Caraterização da amostra para o modelo concetual

No sentido de responder ao quadro concetual, foi introduzida uma questão filtro: “Já alguma vez ouviu falar na marca Arga?”. A esta questão responderam negativamente 51 inquiridos, pelo que, para a análise do modelo concetual, foram apenas considerados 104 indivíduos que já tinham ouvido falar na marca Arga – 12 mulheres e 92 homens. Esta redução justifica-se pelo facto de não ser possível desenvolver fontes de valor da marca quando existe o total desconhecimento da mesma.

Considerando as regiões NUTS II e a amostra em análise no modelo concetual, a região com maior número de respondentes reside no Norte de Portugal Continental, e não na Área Metropolitana de Lisboa, como na amostra global. Assim, esta amostra é formada por 32 indivíduos residentes na região Norte, 17 do Centro, 30 da Área Metropolitana de Lisboa, 11 do Alentejo e 14 do Algarve (anexo S [5])

A única região que respondeu, na sua totalidade, positivamente à questão filtro foi o Algarve. Note-se que este ponto de venda é o único que pertence à Argacol. Dos questionários preenchidos em estabelecimentos monomarca, apenas dois não foram considerados na análise do quadro concetual. O gráfico que se segue carateriza a amostra de 104 indivíduos, aqueles que já ouviram falar na marca, tendo em conta o local onde preencheram os inquéritos. Por sua vez, a tabela 17 compara, tendo em conta este mesmo critério, a amostra que conhece e não conhece a marca Arga.

Gráfico 3: Frequência absoluta por ponto de venda (total vs. inquiridos que conhecem a Arga)



Fonte: adaptado de SPSS

Tabela 17: Frequência relativa por ponto de venda (total vs. inquiridos que conhecem a Arga)

	Monomarca	Multimarca com Arga	Multimarca sem Arga
Não Conhece a Arga	5,7%	32,7%	77,3%
Conhece a Arga	94,3%	67,3%	22,7%
Total	100%	100%	100%

Fonte: SPSS

Tendo em conta o gráfico 3 e a tabela 17 é possível verificar, como seria expectável, que é nas lojas monomarca que existe a menor percentagem de inquiridos que nunca ouviram falar da marca Arga (5,7%). No extremo oposto, nas lojas multimarca, sem Arga, 77.3% dos respondentes não conhecem a marca em estudo.

A não expectável existência de dois inquiridos, que adquirem produtos da marca em lojas monomarca, pode resultar do facto de estes serem clientes de marcas representadas (vendidas nos pontos de venda monomarca) ou do facto de as linhas de produto (por exemplo, IMPERTECH) serem mais fortes do que o nome “Arga”.

Relativamente ao tipo de consumo (para uso profissional ou particular) a amostra composta por inquiridos que conhecem a marca é, essencialmente, formada por profissionais do setor. Ainda que se tenha verificado o mesmo em relação à amostra total, onde 43% dos indivíduos contactam com tintas e/ou vernizes na sua atividade profissional, esta diferença é ainda mais acentuada (61%) quando esta se limita aos inquiridos que já ouviram falar na marca Arga. Algo que seria de esperar tendo em conta os resultados das entrevistas efetuadas (“o profissional conhece”).

Tendo em conta as idades dos indivíduos, verifica-se um aumento do peso dos escalões 26-35 anos e 36-50, nos inquiridos que conhecem a marca Arga.

iii. Estatística descritiva – amostra global

Considerando a regularidade do consumo, a resposta com mais observações encontra-se num dos extremos da escala. Ou seja, mais de 30% da amostra afirma consumir tintas e/ou vernizes diariamente.

Este resultado pode ser analisado tendo em conta o tipo de consumo (tabela 18). Ou seja, uma vez que a amostra é formada, maioritariamente, por indivíduos cuja atividade profissional implica o consumo de tintas e/ou vernizes, seria de esperar resultados que apontassem para uma elevada frequência de consumo.

Do total de inquiridos, a média das respostas a esta questão foi de 3,41, o que significa que se situa entre “1 vez por semana” e de “15 em 15 dias”. Os inquiridos que utilizam tintas e/ou vernizes para consumo profissional fazem-no entre “2 a 3 vez por semana” e “1 vez por semana” – média 2,32. Já os respondentes que fazem um consumo deste tipo de produtos para uso particular fazem-no com menor regularidade. A média das respostas deste segundo grupo situa-se nos 5,17, ou seja, entre “1 vez por mês” e “raramente”.

Tabela 18: Regularidade do consumo vs. Tipo de consumo

Regularidade do Consumo			Média
Regularidade do Consumo			3,41
Tipo de consumo	Consumo profissional	Regularidade do Consumo	2,32
	Consumo particular	Regularidade do Consumo	5,17

Fonte: SPSS

Uma vez que o estudo quantitativo tem como objetivo conhecer o “*public-mix*”, a resposta principal (de Lencastre & Côrte-Real, 2010), também designada por “*top-of-mind*” foi analisada através da questão “Que marcas de tintas e/ou vernizes conhece?”.

Assim, contabilizou-se estatisticamente apenas o nome da marca que foi mencionada em primeiro lugar. Apesar do elevado número de casos de não resposta (18,7%) – que se pode justificar pelo facto de se tratar de uma resposta aberta – verificou-se que quase ¼ da amostra mencionou a marca líder ibérica (CIN) em primeiro lugar. Arga foi a terceira marca mais contabilizada, com 19 ocorrências. Como se esperava, nenhum dos inquiridos

em pontos de venda multimarca (sem Arga) referiu a marca em estudo em primeiro lugar, no entanto, verificam-se valores semelhantes entre indivíduos que responderam em pontos de venda monomarca e multimarca (incluindo Arga).

Também a CIN foi a marca “preferida” mais vezes mencionada (45 vezes, mais dez observações do que o número de casos em que é “*top-of-mind*”). A Arga foi citada como marca preferida 26 vezes (segunda marca mais mencionada) nesta pergunta. Note-se, no entanto, que 17 destas observações foram referidas em inquéritos recolhidos em pontos de venda monomarca.

No seu conjunto, em 95 das 155 respostas, a marca identificada como preferida coincide com a *top-of-mind*. Entre os inquiridos que identificaram a Arga como marca preferida, metade referiu outra marca como *top-of-mind* (anexo S [9]).

Relativamente à questão sobre o conhecimento e consumo de marcas, também a marca ibérica CIN apresenta valores mais elevados em ambas as questões. A Arga apresenta-se como a sexta marca em análise mais conhecida e a quarta mais consumida, existindo uma forte relação entre o seu conhecimento e o seu consumo, na medida em que 83% dos seus conhecedores, também a consomem.

Nestas questões foi dada a possibilidade de os inquiridos mencionarem outras marcas conhecidas e/ou consumidas (relação de 100% entre o conhecimento e consumo destas). Neste ponto, foram mencionadas as marcas Hempel (maior número de observações – 10), Ica, Irurena, Sirca, Nitin, Marilina, Fabylac, Jafep, Tintas VIP, Dissoltin, Triunfante e Proa.

iv. Estatísticas Descritivas – Modelo concetual

Para análise do modelo concetual consideraram-se apenas as respostas dos inquiridos que já ouviram falar da marca Arga. Assim sendo, os resultados relativos a este modelo incluem apenas 104 observações.

A análise deste modelo é iniciada com o estudo da frequência das variáveis em causa: qualidade percebida, notoriedade_associações, lealdade, e *Brand Equity* (variável dependente).

A variável latente “qualidade percebida” foi avaliada através de duas perguntas. Cerca de 70% dos inquiridos respondeu concordar totalmente (7), concordar (6) ou concordar parcialmente (5) à questão “espero que a qualidade da Arga seja muito elevada”. Por sua

vez, nas respostas ao item “a probabilidade da Arga ser adequada para responder às minhas necessidades é muito elevada”, apenas 65% se situaram nos mesmos valores.

Entre os quatro itens utilizados para avaliar a variável latente “notoriedade_associações” destaque para “consigo rapidamente lembrar-me do símbolo ou do logótipo Arga”, uma vez que, ao contrário dos restantes casos, a resposta mais frequente foi “concordo totalmente”. Nas restantes questões deste constructo a moda das respostas situou-se em valores mais centrais (“não concordo nem discordo”/“concordo parcialmente”).

Ainda na “notoriedade_associações” existiu uma questão complementar, de resposta aberta. Através da técnica projetiva do acabamento, os entrevistados foram convidados a terminar a frase “para mim a marca Arga é...”. As respostas foram categorizadas em “positivas”, “negativas”, “neutras” e “NR” (não respondeu). As respostas com maior frequência apresentaram um tom neutro (35), ou seja, que não espelham juízos de valor, como: “cor”, “colorida”, “marca de tintas”, “tinta” (a mais mencionada), “pintura”. Isto é, associações intrínsecas a todas marcas deste setor ou, então, referentes a nomes de produtos: “Argadicol”, “Argasuper”. Por sua vez, consideraram-se associações positivas, características como “boa”, “muito boa”, “de confiança”, “tinta de areia boa”, “qualidade”, “qualidade, principalmente nas membranas”. As associações negativas referem-se, essencialmente, não ao produto, mas à notoriedade da marca: “desconhecida”; “pouco conhecida”, “aceitável”, “cara”, “difícil de encontrar tudo”. Verificou-se uma elevada inexistência de casos de não resposta (NR), o que pode significar a inexistência de associações ou, então, dever-se ao facto de se tratar de pergunta de resposta aberta.

A lealdade foi o constructo cujas respostas apresentaram uma média mais baixa, tendo em conta os itens em análise. Nesta variável, a resposta “não concordo nem discordo” foi a mais frequente, sendo que a média de respostas com menor grau de concordância observou-se em relação ao item “Não compro outra marca se a Arga estiver disponível em loja”.

Em relação à variável dependente, verifica-se uma grande homogeneidade de respostas entre os diferentes itens, sendo que, mais uma vez, o item central foi o mais frequente (“não concordo nem discordo”).

v. Regressão Linear Múltipla

No sentido de reduzir o elevado número de variáveis a um número reduzido de fatores, o método exploratório de extração de componentes principais verificou a unidimensionalidade dos constructos (anexo V [1]).

De seguida, procedeu-se à determinação do *Alfa de Cronbach*, no sentido de verificar a fiabilidade do modelo. A tabela 19 agrupa os resultados obtidos em cada variável independente.

Tabela 19: Índice de fiabilidade das variáveis do modelo

Variável	<i>Alfa de Cronbach</i>	Nº de itens
Qualidade Percebida	0,943	2
Notoriedade	0,859*	4*
Lealdade	0,943	3
OBE	0,967	4
*Foi excluído um item		

Fonte: SPSS

Os resultados apresentados confirmam a consistência interna entre as variáveis que compõem a escala, tendo em conta que os autores apresentados por Marôco & Garcia-Marques (2006), no anexo M, afirmam que 0,7 é o limite mínimo de aceitação de fiabilidade, os resultados obtidos – superiores a 0,8 – indicam que o modelo apresenta uma boa consistência interna. Note-se que foi retirado um item pertencente ao constructo “notoriedade_associações” (“tenho dificuldade em imaginar a Arga na minha mente”), no sentido de aumentar o índice de fiabilidade, *Alfa de Cronbach*, de 0,677 para 0,859.

Os resultados da análise do teste KMO (anexo U [2]) indicam que a amostra é adequada à realização da AFE. Ainda que os resultados da variável “qualidade percebida” correspondam ao valor mínimo de aceitação da amostra ao modelo (0,5), as restantes variáveis apresentam valores superiores a 0,7. A adequabilidade dos dados à Análise Fatorial justifica-se, ainda, pelos resultados do Teste de Esfericidade de Bartlett (anexo U [2]), que permitiu a rejeição da hipótese nula “a matriz de correlação é uma matriz de identidade”. Neste sentido, há correlação entre as variáveis e, consequentemente, adequação do método de Análise Fatorial ao tratamento dos dados.

A construção das variáveis finais (a serem testadas através da Regressão Linear Múltipla) foi feita através da determinação da média aritmética de cada constructo. Através do

método *Stepwise*, verificou-se que, entre os constructos analisados, a *Brand Equity* da marca em estudo pode ser estimada através de dois modelos:

$$\text{Modelo 1: } Brand\ Equity = 0,726 + 0,876Lealdade + \varepsilon$$

$$\text{Modelo 2: } Brand\ Equity = -0.029 + 0,732Lealdade + 0,262QualidadePercebida + \varepsilon$$

Ambos os modelos rejeitam a Hipótese 3 (“Há uma relação positiva entre a notoriedade e associações à marca Arga e a sua *Brand Equity*.”). Por outras palavras, a variável “notoriedade_associações” não é estatisticamente significativa para a explicação da *Brand Equity*.

Percebe-se, ainda, que neste estudo de caso a lealdade é a fonte de valor da marca que influencia de forma mais significativa a *Brand Equity*. No modelo 1 a lealdade explica 87,6% da *Brand Equity*, enquanto no modelo 2 é responsável por explicar 73,2% do da variável dependente, como se verifica no anexo V ([5]).

Tendo em conta que, pelo menos uma variável é diferente de zero, rejeita-se a hipótese nula do modelo ($H_0: \beta_1QualidadePercebida = \beta_2Lealdade = \beta_3Notoriedade_associações = 0$).

Tabela 20: Resumo do Modelo de Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,929 ^a	,862	,861	,61682	
2	,940 ^b	,884	,881	,56957	2,099

a. Preditores: (Constante), Média_Lealdade

b. Preditores: (Constante), Média_Lealdade, Média_QP

c. Variável Dependente: Média_OBE

De acordo com os dados apresentados na tabela 20, o valor do R^2 indica que o modelo 1 explica cerca de 86,2% da *Brand Equity*. Já o modelo dois, constituído pelas variáveis independentes lealdade e qualidade percebida, explica 88,4% da variável dependente.

Tabela 21: Tabela ANOVA

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	242,927	1	242,927	638,495	,000 ^b
	Resíduo	38,808	102	,380		
	Total	281,735	103			
2	Regressão	248,970	2	124,485	383,732	,000 ^c
	Resíduo	32,765	101	,324		
	Total	281,735	103			

a. Variável Dependente: Média_OBE

b. Preditores: (Constante), Média_Lealdade

c. Preditores: (Constante), Média_Lealdade, Média_QP

Fonte: SPSS

Através dos resultados do teste da ANOVA, apresentados na tabela 21, é possível concluir que o conjunto de variáveis independentes nos dois modelos contribuem para a explicação da variância da *Brand Equity*. No modelo 1, para um nível de significância de 5%, a estatística obtida ($F= 638,495$), permite rejeitar a hipótese nula. O mesmo se verifica no modelo 2, com uma estatística F de 383,732.

Neste sentido, verificam-se as hipóteses de investigação 1 e 2: “H1: Há uma relação positiva entre a lealdade à marca Arga e a sua *Brand Equity*”; “H2: Há uma relação positiva entre a qualidade percebida da marca Arga e a sua *Brand Equity*”.

V Discussão dos resultados e Conclusão

Este capítulo final encontra-se organizado em duas partes: discussão de resultados e conclusão. No primeiro faz-se um paralelismo entre os resultados obtidos nos diversos estudos e a revisão da literatura que os sustenta. Por sua vez, nas conclusões, apresentam-se os principais resultados do trabalho, contributos, bem como limitações e investigações futuras. Inclui-se, ainda, uma reflexão crítica sobre o estágio em que se desenvolveu.

1. Discussão dos resultados

Os resultados do presente relatório e sua discussão foram organizados de acordo com os três vértices do triângulo da identidade da marca de de Lencastre & Côrte-Real (2010) (2013). Enquanto a análise documental serviu de base a uma compreensão do *identity-mix*, as entrevistas e os mapas percetuais permitiram conhecer o travão e o motor das variáveis do *marketing-mix* (objeto) e o *public-mix*. Por sua vez, os resultados obtidos

através dos inquéritos por questionário apresentam a resposta cognitiva do mercado (*public-mix*) aos sinais da marca e ao objeto, bem como a influência desta no valor da marca. Nesta parte do relatório a revisão da literatura é confrontada pelos resultados obtidos.

Através do **estudo documental** foi analisada a identidade verbal e visual da marca Arga, tendo em conta os diferentes níveis defendidos por Paulo de Lencastre (2010): identidade principal, efetiva e alargada.

Os resultados da análise documental aplicam os pressupostos de Keller *et al.* (1998), Buttle & Westoby (2006), de de Lencastre & Côrte-Real (2010) e de (Joana César *et al.*, 2015) – no que diz respeito à ligação dos sinais da marca com o grau de familiaridade desta – e de Aaker (1996), Leek & Christodoulides (2012), Balmer & Gray (2003) – considerando os contributos destes autores em relação aos significados e vantagens emocionais e/ou funcionais da marca.

Primeiramente, verifica-se uma clara indefinição entre a marca corporativa e a marca produto. “Arga” (2016) é a marca produto da empresa, no entanto, os documentos institucionais, como as tabelas de preço, identificam a Argacol enquanto Arga. Note-se que as tabelas de preço incluem produtos Arga, mas também produtos de marcas representadas pela empresa, pelo que não se respeitam os princípios defendidos por Balmer & Gray (2003). Os autores diferenciam marcas produto de marcas corporativas através de vários argumentos, nomeadamente pela delegação de funções que, no caso das marcas produto recaem sobre o departamento de *marketing*, enquanto, no caso das marcas corporativas sobre os quadros administrativos. Assim, a constatação de que “Arga” é a designação usada para comunicar, quer a empresa, quer os produtos desta pode justificar-se pelo facto de não existir um departamento de *marketing* na empresa. Esta função é gerida, de forma partilhada, pelo Diretor Comercial e pela Administração, assumindo um âmbito mais abrangente e estratégico.

A identidade verbal da marca (nome) – identidade principal – não foi estática ao longo dos anos, pelo que a palavra “tintas” deixou de ser um dos sinais da marca a partir de 2006. Este resultado vai ao encontro do pressuposto teórico defendido pelos autores Keller *et al.* (1998), os quais defendem que se o nome da marca estiver relacionado com o tipo de produto será mais facilmente recordado. Assim, numa fase de entrada da marca

no mercado, notou-se uma necessidade de anexar a categoria de produto (“tintas”) ao *identity-mix* da marca.

A identidade efetiva da marca acompanhou a estratégia verbal. Trata-se de um logótipo que representa diretamente o nome da marca, ou seja, é tipográfico figurativo, apresentando uma fonte estilizada. Segundo os autores Joana César *et al.* (2015) o logótipo em análise é, além de figurativo (natural), cultural. Neste sentido, tendo em conta que teoria de Buttle & Westoby (2006) defende que este tipo de sinais beneficia a marca quando esta apresenta um baixo grau de familiaridade, interpreta-se uma perceção de baixo nível de notoriedade da marca pelos gestores da Arga (compreensível numa fase inicial de implementação da marca), na medida em que a familiaridade é uma das componentes desta fonte de valor da marca (Keller, 1993).

No entanto, esta não é uma interpretação linear. Ainda que a Robbialac e a Barbot – marcas que ocupam os primeiros lugares do setor – verifiquem este pressuposto teórico, na medida em que apresentam, além da tipografia são identificadas através de símbolos figurativos, a CIN, líder de mercado, é representada visualmente por elementos tipográficos, a mesma estratégia da marca Arga.

A aparência do logótipo (tipografia e cores) manteve-se inalterada ao longo dos anos.

Ao contrário do que se observa com a identidade efetiva, assiste-se a um dinamismo nos sinais que compõem a identidade alargada. Até 2011 os elementos gráficos que acompanhavam o logótipo, nos documentos em análise, eram figurativos, ou seja, concretos – estratégia esperada pela academia (Buttle & Westoby, 2006) face ao reduzido grau de familiaridade com a marca durante a fase da sua implementação. Nota-se, no entanto, que, nos primeiros anos, estes elementos não se encontram diretamente relacionados com o produto, pretendendo ligar a marca a símbolos emocionais (ligados à natureza). Corroborando, Joana César *et al.* (2015) afirmam que os *designs* naturais (figurativos) orgânicos, ou seja, que apresentam símbolos ligados à Natureza são preferíveis em relação aos abstratos e até mesmo em relação aos naturais culturais, na medida em que transmitem mensagens emocionais. As conclusões deste estudo referem-se, essencialmente, ao logótipo, no entanto, o facto de os autores falarem na importância do *design*, permite aplicar os pressupostos adjacentes, não só à identidade principal e efetiva, como à alargada.

A alteração estratégica, iniciada em 2011, sugere que a marca teve a necessidade de passar a comunicar o benefício central através de latas do produto, na medida em que, nesta

altura, o logótipo já não incluía a palavra “tinta”. Mais uma vez, verifica-se a aplicação do pressuposto teórico que estabelece uma relação entre a familiaridade e o nome (Buttle & Westoby, 2006).

Em 2011, observa-se uma perceção, por parte dos gestores da marca de uma maior familiaridade desta pelo mercado. A empresa passa a comunicar os seus produtos e a própria empresa a comunicar um atributo da marca (cor), mas não o produto em si, através de sinais abstratos. Segundo Joana César *et al.* (2015), uma estratégia não favorável.

A assinatura que acompanha o logótipo é coerente com os grafismos iniciais da marca (“a natureza da cor”) e antecipa a alteração estratégica em 2007. “Decore esta tinta” vem anunciar uma comunicação centrada no produto (os grafismos passam a comunicar o produto a partir do ano seguinte) e equilibrar os efeitos de um logótipo que perde o sufixo “tintas”. Ou seja, ainda que o logótipo tenha sido alterado, assiste-se a uma necessidade de transpor os significados que este emanava para a identidade alargada, indo ao encontro, mais uma vez, da teoria de Buttle & Westoby (2006).

Além da dicotomia entre o elevado e baixo níveis de familiaridade da marca, a evolução do *identity-mix* da Arga sugere dois tipos de objetivos de gestão da marca: apelo emocional, através de símbolos associados a valores-chave – um dos possíveis objetivos de gestão da marca mencionado por Balmer & Gray (2003) e a opção mais favorável segundo Joana César *et al.* (2015) – e apelo racional, através da comunicação da tecnologia como garantia (latas de tinta abertas e edifícios pintados) (Leek & Christodoulides, 2012). A distinção entre representações culturais (ligadas à funcionalidade, a objetos manufacturados) e simbólicas (ligadas ao mundo natural) é suportada pela teoria de Joana César *et al.* (2015), e constitui a base dos critérios utilizados para construir a matriz interpretativa.

Ainda que Balmer & Gray (2003) se refiram, essencialmente, a marcas corporativas, o facto de a Argacol utilizar a marca produto (Arga) em contexto institucional (comunicação não integrada de *marketing*), permite estabelecer um paralelismo com este pressuposto.

A análise documental reflete, assim, as perceções introspectivas sobre o grau de familiaridade do mercado com os sinais da marca e opções estratégicas decorrentes (apelo à emoção ou à razão).

Por sua vez, os dados empíricos apurados através da realização de **entrevistas** vão ao encontro das ideias gerais defendidas em todas as proposições teóricas sobre a temática

“Gestão da Marca em contexto B2B”, abordadas na revisão teórica realizada. A tabela 22 cruza os pressupostos teóricos com os dados obtidos através das entrevistas, indicando o grau de concordância das fontes, como sugerido por Yan & Gray (1994).

Tabela 22: Cruzamento dos pressupostos teóricos com os resultados das entrevistas

Pressupostos teóricos	Variáveis/ categorias				
	Produto	Preço	Comunica- ção	Distribuição	Posicionamento
A variável produto assume grande importância no estabelecimento de relações de longo prazo (Baptista, 2014)	■ 13/ 17				
O preço real nem sempre corresponde ao preço percebido: O preço real é codificado pelo consumidor como “caro” ou “barato” (Olson, 1977 citado em Yoo <i>et al.</i> , 2000)		■ 17/17			
A venda pessoal é definida como a componente principal da comunicação. (Kim & Hyun, 2011)			■ 17/17		
As empresas que atuam em mercados business são mais propensas a praticar marketing de interação e marketing em rede do que marketing sustentado em bases de dados (Coviello et al., 2002)*			■ 17/17		
Marcas menores têm menos recursos e, por isso, precisam de encorajar a relação com os retalhistas para atingir a intensidade de distribuição necessária (Glynn, 2012)*				■ 5/17 (Um dos POD de diferenciação mencionado, relaciona-se com a distribuição)	
No <i>marketing</i> de serviços, a interação pessoal torna-se um critério importante, gerando satisfação e relações de longo prazo (Solomon <i>et al.</i> , 1985 citado em Cann, 1998)*					■ 17/17 (Satisfação com o número de contactos)
Os mercados B2B são mais relacionais do que transacionais (Coviello <i>et al.</i> , 2002; Roseira & Brito, 2014)					■ 16/17 (Apenas um entrevistado disse que terminaria a relação comercial se os

<p>A qualidade da relação pessoal entre vendedor e cliente e a retenção de clientes bem-sucedida, estão a tornar-se ingredientes básicos do desempenho comercial em todos os mercados (Constantinides, 2006)*</p> <p>“Os contactos sociais contínuos entre empresas, mesmo em um nível superior de gestão, contribuem para fortalecer os laços sociais a nível pessoal e assegurar o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo” (Halle'n et al., 1993; Han, 1997 citado em Baptista, 2014, p. 83)*</p>					<p>preços aumentassem)</p> <p>■</p> <p>7/17 (Relacionamento é a razão principal pela qual compram Arga – B2B)</p> <p>■</p> <p>8/17 (Relacionamento é a razão pela qual os clientes finais compram – B2C)</p>
<p>Legenda: ■ = Todas as fontes de informação concordam com o pressuposto ■ = + 50% das fontes concordam com o pressuposto. ■ = Nível de concordância com o pressuposto entre 2 a 8 entrevistados ■ = Nenhuma das fontes concorda com o pressuposto.</p> <p>*Pressuposto comum: O marketing relacional assume um papel importante no contexto B2B.</p>					

Fonte: elaboração própria

O nível de concordância com o pressuposto defendido por Baptista (2014) foi analisado através das respostas à dupla-questão “recomenda a marca Arga? Porquê?”. Quatro entrevistados, os quais recomendam Arga pela qualidade do produto, também referem esta variável quando lhes é pedida uma razão única (principal) que justifique a relação de longo prazo com a marca.

Os dados recolhidos, tanto através das entrevistas, como dos mapas perceptuais sugerem a existência de juízos de valor em relação à variável preço. Os adjetivos “caro” (dois entrevistados), “barato” (6 entrevistados), e “justo” (8 entrevistados), pronunciados durante as entrevistas, confirmam, assim, o pressuposto de Olson (1977) citado em Yoo *et al.* (2000). O mesmo pressuposto é verificado através dos dados obtidos através dos mapas perceptuais. O preenchimento destes sugere que, além do preço “real” do produto, existe uma avaliação psicológica que cria distâncias entre as marcas.

Em relação à variável “comunicação”, existe um elevado grau de concordância das fontes no que diz respeito ao papel da venda pessoal e, portanto, do *marketing* de interação (*interaction marketing*). Todos os entrevistados afirmaram que a principal forma de contacto com a empresa é feita através das visitas presenciais do comercial. Deste total, seis entrevistados dizem contactar a empresa, ainda, via telefone (através do comercial ou o Diretor Comercial) ou através da deslocação direta à fábrica. Apenas um dos

entrevistados refere o “email” como meio de comunicação preferencial. Neste sentido, confirmam-se os pressupostos de Kim & Hyun (2011) e de Coviello *et al.* (2002).

Este resultado pode ser justificado pelo tamanho da empresa. Sendo uma empresa de pequena dimensão (PME), onde existem poucos níveis intermédios, passa a ser possível contactar diretamente as figuras do topo. Por sua vez, os contactos, sendo personalizados, diminuem a necessidade de se fazer *marketing* sustentado por bases de dados. Estas existem, mas não como ferramenta estratégica.

O *marketing* de rede [*network marketing*], referido por Coviello *et al.* (2002), apresenta uma elevada importância no estabelecimento do primeiro contacto, na medida em que nove entrevistados afirmaram que a relação comercial com a empresa foi iniciada através do comercial e outros três disseram ter sido através de outros colaboradores da Argacol. Houve ainda quem tenha referido clientes e fornecedores como impulsionadores desta relação.

A literatura existente sobre “distribuição” dá ênfase à questão relacional. Neste sentido, a intensidade de distribuição necessária à subsistência da empresa é alcançada através das relações de confiança e compromisso com os retalhistas. Uma das estratégias da Argacol para estreitar relações prende-se com o compromisso (informal) com a realização de uma distribuição seletiva. Ou seja, assume como meio de seleção dos clientes a inexistência de concorrência direta (que venda os mesmos produtos da Arga). Este compromisso é referido por cinco entrevistados como a razão da continuidade comercial, confirmando o pressuposto de Glynn (2012).

Por sua vez, através da categoria “posicionamento”, percebe-se a preocupação teórica dos autores – como Solomon *et al.* (1985)⁵, Constantinides (2006); Halle´n *et al.*, (1993); Han, (1997), ⁶Webster (1978) e Christopher *et al.* (1991),⁷ Florén & Lee (2013) e La Rocca & Snehota, (2014)⁸, Coviello *et al.* (2002), Leek & Christodoulides (2012), Baptista (2014), Roseira & Brito (2014) – em identificar a variável “relacionamento” como o “ingrediente principal” do *marketing* B2B. Como mencionado na introdução deste trabalho, confirma-se ainda o pressuposto de Wong & Merrilees (2007), que afirma que as PME têm a necessidade de mostrar diretamente aos clientes quais são suas propostas de valor, através de vendas pessoais ou de comunicações presenciais.

5 Citado em Cann (1998)

6 Citado em Baptista (2014)

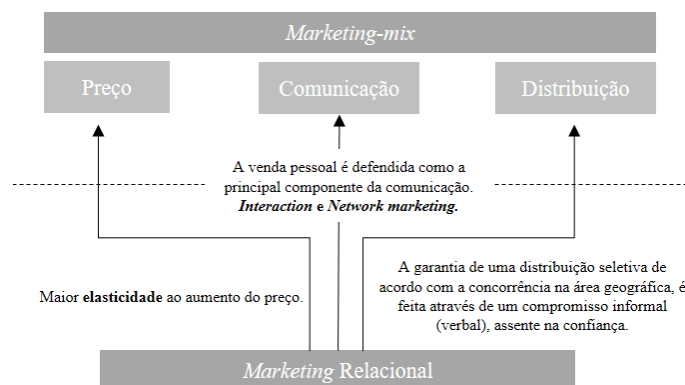
7 Citado em Coviello *et al.* (2002)

8 Citado em Roseira & Brito (2014)

O facto de todos os entrevistados estarem satisfeitos com o número de contactos e de oito deles terem identificado esses mesmos contactos e ligações como um ponto ótimo de diferença – ou, seja, a relação principal pela qual continuam a comprar a marca – e de apenas um entrevistado mencionar que romperia a relação comercial se os preços subissem, confirma o pressuposto que defende que o *marketing* B2B é muito mais relacional do que transaccional (Coviello *et al.*, 2002; Roseira & Brito, 2014).

De forma geral, pode-se afirmar que os dados empíricos recolhidos através da análise das entrevistas semiestruturadas, sugerem que o *marketing*, em si mesmo, é um processo de gestão de relacionamentos. Por outras palavras, ainda que alguns autores considerem uma rutura com o *marketing-mix* – considerado obsoleto e não integrativo (Gronroos, 1994) - em detrimento do *marketing* relacional, os dados obtidos sugerem a existência de uma complementaridade entre os dois níveis. Neste sentido, a figura 6 evidencia as complementaridades encontradas, as quais apenas não são verificadas em relação à variável produto.

Figura 6: Complementaridades entre o *marketing-mix* e o relacional



Fonte: elaboração própria.

Assim, os dados empíricos emergentes das entrevistas/mapas perceptuais e respetivo tratamento sugeriram duas grandes interpretações: (1) à exceção da variável produto, todas as variáveis apresentam ligações ao *marketing* relacional, ou seja, as vertentes do *marketing-mix* e relacional não são mutuamente exclusivas. Ou seja, o *marketing* relacional é um novo paradigma, decorrente de num passo cumulativo posterior ao *marketing-mix* kotleriano. (2) Os resultados apurados sugerem, ainda, que a presença do nome da marca é mais forte na mente dos clientes cujo ponto de venda é monomarca, do que nos clientes multimarca (que fizeram mais referências à palavra “produto” do que a

“Arga”). Esta distinção feita em relação ao tipo de distribuição da marca, tem evidências, ainda, em relação à variável preço, uma vez que se verificou que quanto menor é a presença da marca nas prateleiras, maior a tendência para posicionarem a marca com um preço inferior ao do mercado.

A **análise quantitativa** teve como principal objetivo auditar a resposta do mercado (*public mix*), ou seja, o desenvolvimento das fontes de valor da marca Arga nos consumidores finais de tintas e/ou vernizes. À semelhança do defendido na academia, que identifica a *Brand Equity* enquanto um estudo multidimensional, o quadro concetual desenvolvido pretendeu testar quais os fatores mais impactantes na *Brand Equity*, Assim como Aaker (1991), Sharp, 1995 citado em de Chernatony *et al.* (2004), Yoo & Donthu (2001), conclui-se que a lealdade tem impacto significativo na *Brand Equity*. Por sua vez, à semelhança dos estudo de Aaker (1991, 1996) e de Yoo & Donthu (2001), a qualidade percebida também se apresentou como uma variável impactante na *Brand Equity*. Destas duas variáveis independentes, a lealdade foi a que se apresentou como mais impactante no valor da marca, sendo que, o modelo 1 resultante isola-a enquanto única fonte de valor da marca, explicando 87,6% da *Brand Equity*. Este resultado vai ao encontro das conclusões dos autores (Atilgan *et al.*, 2005).

No entanto, a notoriedade – fonte de valor que reúne maior consenso na academia (de Chernatony *et al.*, 2004) – e as associações à marca foram excluídas (enquanto variável agregada) do Modelo da *Brand Equity*, por não apresentarem valores estatisticamente significativos.

Este resultado é contrário aos modelos de mensuração da marca defendidos pelos gurus da gestão da marca Aaker (1996), Keller (1993) e Yoo & Donthu (2001).

Note-se que a notoriedade é designada por Keller (2009) por “saliência da marca”, a base da pirâmide da *Brand Equity*.

Segundo o autor (1993), as associações à marca devem ser fortes, favoráveis e únicas. Ora, este estudo incluiu uma questão de resposta aberta que pretendeu conhecer as associações à marca através da técnica projetiva de acabamento. Assim, as respostas que registaram maior frequência apresentaram um tom “neutro” (por exemplo, referentes ao tipo de produto), não se manifestando fortes como recomendado por Keller (1993).

2. Conclusão

O presente relatório foi desenvolvido em contexto de estágio curricular, na empresa Argacol – Tintas e Vernizes S.A., e apresenta como objeto de estudo a marca que esta representa: Arga.

A Argacol é uma PME com mais de três décadas de existência num mercado de forte concentração, onde as 5 maiores empresas apresentam uma quota de mercado conjunta superior a 50% (Informa D&B, 2016).

Assim, este trabalho procurou contribuir positivamente para o processo de gestão da marca Arga, bem como para a o mundo académico.

O constante interesse pela “Gestão da Marca” – tanto na academia como na gestão –, assim como a constatação da existência de comunicação não integrada de *marketing* e de um preço inferior ao do mercado (anexo F [2]), tornaram pertinente o desenvolvimento desta temática.

Através de três estudos, o relatório de estágio oferece um processo de auditoria holístico que abrange todos os vértices do triângulo da marca de de Lencastre & Côrte-Real (2010), direcionados aos clientes intermediários e finais da marca.

Estruturalmente, o relatório divide-se nas seguintes partes: introdução, revisão da literatura, estágio e metodologia, resultados, discussão de resultados e conclusões.

Assim, a parte empírica deste relatório partiu de um trabalho de revisão da literatura assente nas temáticas de “Gestão da Marca” (enquanto conceito global) e “Gestão da Marca em contexto *Business-to-Business*”. Dentro da primeira temática foram abordados os temas “identidade da marca” – entre os quais as fontes de valor, o modelo de identidade da marca de Paulo de Lencastre (2010) e a identidade visual, que tiveram grande impacto nas metodologias utilizadas – assim como a “*Brand Equity*” – foco central do estudo quantitativo – e a “Comunicação Integrada de *Marketing*”, enquanto forma de capitalização da *Brand Equity* via comunicação.

Por sua vez, a revisão da literatura sobre Gestão da Marca em contexto B2B, estabelece as dicotomias e semelhanças entre este processo em ambos os contextos (B2C e B2B), refere os benefícios deste quando direcionado a clientes empresariais e, apresenta teoria sobre *Marketing* Relacional. Esta segunda parte da revisão da literatura assume especial importância na implementação e análise das entrevistas realizadas com clientes *B2B* (intermediários/retalhistas) da marca.

No capítulo “Realização do Estágio” apresentou-se a empresa em estudo (Argacol), a sua marca (Arga), o setor de tintas e vernizes, bem como as metodologias que surgiram do estudo de caso. Ou seja, o contexto que antecede o trabalho de investigação.

O estudo de caso assentou numa abordagem mista, na medida em que se desenvolveu através de métodos qualitativos e quantitativos. A marca Arga foi objeto comum a todas as abordagens.

Neste sentido, tendo em conta os princípios de Bardin (1977) sobre a análise de conteúdo, começou-se por realizar um estudo documental dos sinais da marca, através da análise de fontes internas (tabela de preço). Tendo como base a mesma autora, realizaram-se entrevistas exploratórias semiestruturadas, cujo guião foi construído a partir de pressupostos académicos. Estes pressupostos envolveram as categorias “produto”, “preço”, “comunicação”, “distribuição” (objetivo: verificação dos motores e travões de cada vertente do *marketing-mix*) e “posicionamento” (objetivo: análise dos Pontos Ótimos de Diferença e Paridade).

Por fim, no sentido de avaliar o posicionamento da marca nos clientes finais, o questionário foi criado a partir da *Escala Multidimensional da Brand Equity* – a qual estabelece como variáveis explicativas da *Brand Equity* a “notoriedade_ associações”; “lealdade” e “qualidade percebida” – desenvolvida por Yoo & Donthu (2001), e sustentada por Aaker (1991) e Keller (1993). Foram recolhidos 155 questionários, sendo que destes, apenas 104 contribuíram para testar as hipóteses do modelo concetual. Isto acontece porque foi criada uma questão filtro, a qual limitou, a continuidade do preenchimento do questionário aos inquiridos que já ouviram falar na marca. Foi construído um modelo de Regressão Linear Múltipla, através do método de *Stepwise*, que envolveu a Análise Fatorial Exploratória (AFE) e a estimação do *Alfa de Cronbach*. Os dados emergentes dos três estudos mostraram-se complementares entre si, sendo que a dicotomia funcional/emocional foi um elemento presente em todos os resultados.

A matriz interpretativa resultante da análise da identidade alargada observada nos documentos internos sugere um movimento quase cíclico. No momento da realização deste estudo, a gestão da identidade alargada da marca apela valores emocionais, no entanto, transmite alguma incerteza em relação ao grau de abstração que estes devem assumir. Tendo como base a teoria de Joana César *et al.* (2015) e Buttle & Westoby (2006), esta posição na matriz sugere um desconhecimento sobre o grau de familiaridade (uma das vertentes da notoriedade) da marca por parte dos seus gestores.

Tendo em conta os restantes sinais, mantém-se a mesma dicotomia: nome com ou sem a palavra “tintas” (ou seja, mais ou menos sugestivo); assinatura centrada em valores emocionais (“a natureza da cor”) ou racionais (“decore esta tinta”).

Estas questões foram alvo de análise nos contextos B2B e B2C. Através das entrevistas aos clientes intermediários da marca percebeu-se que a questão relacional e, portanto, emocional, constitui um dos Pontos Ótimos de Diferença, impactando todas as variáveis do *marketing-mix* tradicional, com exceção do produto.

Por sua vez, os resultados dos questionários sugerem que a lealdade – também associada ao *marketing* relacional – é a fonte de valor com mais impacto na *Brand Equity*. No entanto, tendo em conta o caso da marca Arga, a lealdade apresentou-se como a fonte de valor em que os itens de análise (do questionário) apresentam uma média de respostas mais reduzida – entre “discordo parcialmente” e “não concordo nem discordo”.

Através dos questionários percebeu-se, ainda, que na maior parte dos casos (95) a marca *top-of-mind* (resposta principal) é selecionada como marca preferida. No entanto, metade das vezes em que a Arga foi destacada como marca preferida os inquiridos indicam outra marca como *top-of-mind*.

Em todas estas etapas, a aprendizagem decorrente do Mestrado de *Marketing*, da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, mostrou-se essencial. Com especial destaque para as unidades curriculares Gestão da Marca e Comunicação Integrada de *Marketing*, *Business-to-Business*, *Marketing* Relacional e *Marketing* de Serviços.

1.1 Contributos para a academia e gestão (Argacol)

Os resultados desta investigação apresentam-se enquanto contributos para a academia de Gestão da Marca (*marketing*), na medida em que reforçam a teoria já existente e com contínuo interesse na atualidade. Esta teoria prende-se, concretamente, com o estudo da identidade e posicionamento da marca, inclusive o desenvolvimento das fontes de valor, na perspetiva do consumidor, num ambiente de elevada competitividade e concentração. Acrescenta-se, ainda, o facto do setor de tintas e vernizes nunca ter sido alvo de estudos académicos nesta temática.

Do ponto de vista da gestão, a Argacol beneficia de um processo sistemático de auditoria à identidade e posicionamento da marca (direcionado aos segmentos B2B e B2C), que pode servir de base à gestão de marca de empresas de tamanho e contexto competitivo semelhante.

Além do mais, os resultados obtidos podem contribuir para o sucesso das ações de

marketing da Argacol, na medida em que definem a qualidade percebida e a lealdade enquanto fontes de valor da marca Arga. Desta forma, a Argacol, sendo uma PME e, portanto, com menos disponibilidade financeira para avultados investimentos na Gestão da Marca, pode diminuir eventuais desperdícios ao saber para que atividades deve orientar os esforços de *marketing*. Por exemplo, uma vez que o preço é um preditor de qualidade percebida (Yoo *et al.*, 2000), o facto de este ser inferior ao do mercado em quase todas as categorias de produto, pode não beneficiar a marca. Além do mais, os mapas perceptuais evidenciam uma maior tendência para localizar a marca enquanto “barata” do que “cara”.

Por sua vez, e acima de tudo, os resultados concluem que a Argacol deve implementar estratégias que impulsionem a lealdade, ou seja que visem a criação de ligações emocionais à marca e, portanto, o *marketing* relacional – um dos POD da marca referidos pelos retalhistas. Assim, ambos os estudos concluem que a marca deve orientar as suas decisões e esforços de *marketing*, incluindo os sinais da marca, no sentido de criar ligações fortes com o segmento final, à semelhança do que já faz com o intermediário. Por exemplo, através da comunicação – que deve ser, não só *push* (aposta na figura do retalhista no sentido de, através dele, chegar ao consumidor final) como também *pull* (campanhas de comunicação que atinjam, diretamente, o consumidor final). O anexo X apresenta uma proposta de identidade visual da marca Arga, definida em conjunto com a Agência de Comunicação Bazooka, durante o período de estágio.

Note-se que as comunicações que fogem ao carácter marcadamente funcional são as que mais emoções criam nos consumidores, no entanto, este tipo de comunicação só é benéfico se existir um determinado grau de familiaridade com os sinais da marca.

Esta complementaridade de estudos contribui para que a empresa desenhe ou implemente uma estratégia considerando os efeitos holísticos desta.

Também outras empresas, de tamanho e contexto semelhantes aos da Argacol podem beneficiar deste estudo, replicando as metodologias que estiveram na sua base, sustentadas em teoria de relevo.

1.2 Experiência do estágio

Como já referido, o presente relatório desenvolveu-se em ambiente de estágio, na empresa de Vila Nova de Famalicão, Argacol – Tintas e Vernizes, durante meio ano.

De forma geral, a experiência revelou-se bastante positiva, na medida em que todos os colaboradores da empresa se mostraram, desde o início do estágio, disponíveis, tanto

para fornecer os dados, como também, para receber sugestões.

Ainda que a proposta inicial da empresa tenha passado pela construção de um Plano de *Marketing* e/ou *Comunicação*, percebeu-se que não existiam dados suficientes que sustentassem a realização dos mesmos. Esta auditoria mostrou-se, ainda, relevante por outras observações, entre as quais:

- Inexistência de um departamento de *marketing*. Esta atividade é desenvolvida de forma partilhada entre vários departamentos, entre os quais, a própria administração e a direção comercial. Ora, como sustentado pela literatura, isto pode causar problemas ao nível da indefinição da marca produto, a qual acaba por ser trabalhada enquanto corporativa.
- Ferramentas de comunicação (página *web*, panfletos, envelopes de faturação, decoração de lojas, viaturas...) apresentam a marca e a empresa com diferentes identidades, tanto a principal, como a efetiva e a alargada. Esta comunicação não integrada é reforçada pela comunicação verbal dos próprios colaboradores, que designam a marca e a empresa tanto por “Argacol”, como “Arga”, “Arga Tintas”, “Tintas Arga” – facto que se observou nas entrevistas.
- A força da marca pessoa “André Vieira de Castro”, CEO da Argacol, no distrito de Braga oferece uma perceção distorcida, pelos colaboradores, das fontes de valor da marca.

Neste sentido, este processo de auditoria à identidade e posicionamento da marca oferece um retrato realizado por um investigador externo à empresa, sem juízos de valor, que abre caminho à realização de um Plano de Marketing e de Comunicação, mas também a estudos futuros.

1.3 Limitações, estudos futuros

Uma das limitações deste estudo prende-se com o facto de não ser possível realizar nenhuma generalização, na medida em que o objeto de estudo se resume a uma única marca.

No entanto, as relações demonstradas entre as variáveis sugerem que as metodologias aplicadas podem vir a ser testadas num âmbito mais amplo, como por exemplo, no setor de tintas e vernizes ou em estudos comparativos entre estratégias de gestão da marca de Pequenas e Médias Empresas.

Tendo em conta a revisão de literatura existente, o estudo atual poderia envolver outras variáveis, enquanto possíveis impactantes das fontes de valor da marca: ferramentas de

comunicação (Šerić *et al.*, 2014), as variáveis do *marketing-mix* (Yoo *et al.*, 2000) ou, então, os diferentes níveis de identidade da marca (interna, externa, vertical e horizontal) mencionados por (Csikósová *et al.*, 2014). Tendo em conta a entrevista exploratória, estas variáveis (com impacto nas fontes de valor da marca) poderiam ser, ainda, o tipo de ponto de venda em que o questionário foi preenchido (monomarca vs. multimarca) ou o tipo de consumo (profissional vs. doméstico).

Não tendo sido encontrada literatura significativa em relação à ligação à marca considerando o tipo de ponto de venda selecionado (em caso de distribuição seletiva), as diferenças de perceções demonstradas no estudo qualitativo sugerem a importância do reforço dos estudos teóricos sobre a variável distribuição.

Metodologicamente, assume-se como limitação o facto de se ter recorrido a métodos não probabilísticos. Não tendo sido possível atingir as fontes através de metodologias representativas, sugere-se a aplicação deste estudo a um maior número de pontos de venda de todo o país, restringindo a amostra apenas a pontos de venda multimarca (com Arga – se esta for o objeto de estudo). Desta forma, pressupõe-se uma menor probabilidade de enviesamento dos dados.

Outra limitação passa pelo investigador se identificar como estagiário da Argacol, nas entrevistas, e dos inquéritos por questionário terem sido entregues por um colaborador da Argacol ao retalhista que, por sua vez entregou ao cliente final, o que pode ter enviesado as respostas. Além do mais, o investigador não teve qualquer controlo na criação de um ambiente livre de parcialidade.

Ao estudo qualitativo poderia ser acrescentada uma outra categoria “*marketing relacional*”, na medida em que a questão relacional, inserida na categoria “*posicionamento*”, manifestou força suficiente para se analisar enquanto categoria isolada. Estudos futuros podem, ainda, passar pela realização de novas metodologias de recolha de dados. Por exemplo, poder-se-ia realizar um *focus-group* composto por diferentes retalhistas multimarca.

Tendo como base o estudo quantitativo, uma vez que a “qualidade percebida” se demonstrou enquanto fonte de valor da marca Arga e que o preço é um indicador de qualidade (Yoo *et al.*, 2000), sugere-se a realização de um estudo que determine a elasticidade do preço nos produtos da marca Arga.

Por sua vez, o mesmo questionário pode ser aplicado (com ligeiras alterações) a um novo estudo da *Brand Equity*, dirigido aos clientes intermediários da marca, no sentido

de reforçar os estudos de Gestão da Marca no segmento B2B, completando os resultados obtidos através das entrevistas e estabelecendo paralelismo com estes.

Outra das limitações passa pelo estudo documental. Este relatório limitou-se a interpretar os sinais da marca à luz da academia, não testando se os pressupostos defendidos pelos autores se verificam. Assim, à semelhança do estudo, por exemplo, de Joana César *et al.* (2015), sugere-se a verificação empírica da relação entre o tipo de sinais da marca (figurativos ou abstratos) e o tipo de associações que despertam, assim como a sua relação com o grau de familiaridade da marca.

VI Referência Bibliográfica

- Aaker, D. A. (1991). Capitalizing on the Value of a Brand Name. *New York*, Vol., nº, pp.
- Aaker, D. A. (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. Vol. 38, nº 3, pp. 102.
- Aaker, D. A., & R. Jacobson. (1994). The financial information content of perceived quality. *Journal of marketing research*, Vol., nº, pp. 191-201.
- Alba, J. W., & J. W. Hutchinson. (1987). Dimensions of consumer expertise. *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, nº 4, pp. 411-454.
- Ambler, T. (2002). Market metrics: what should we tell the shareholders? *Balance Sheet*, Vol. 10, nº 1, pp. 47-50.
- Atilgan, E., Ş. Aksoy, & S. Akinci. (2005). Determinants of the brand equity: A verification approach in the beverage industry in Turkey. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, nº 3, pp. 237-248.
- Balmer, J. M. T. (2008). Identity based views of the corporation: Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. *European Journal of Marketing*, Vol. 42, nº 9/10, pp. 879-906.
- Balmer, J. M. T., & E. R. Gray. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, Vol. 37, nº 7/8, pp. 972-997.
- Baptista, C. S. (2014). Product importance and complexity as determinants of adaptation processes in business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 29, nº 1, pp. 75-87.
- Bardin, L. (Ed.) (1977). *Análise de Conteúdo* (4ª ed.): Edições 70, Lda.
- Batra, R., & K. L. Keller. (2016). Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas. Vol. 80, nº 6, pp. 122.
- Bauer, M. G., George. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Bengtsson, A., & P. Servais. (2005). Co-branding on industrial markets. *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, nº 7, pp. 706-713.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, nº 1, pp. 128-137.
- Bhattacharya, C. B., & S. Sankar. (2003). Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. Vol. 67, nº 2, pp. 76.
- Brown, B. P., D. N. Bellenger, & W. J. Johnston. (2007). The implications of business-to-business and consumer market differences for B2B branding strategy. *Journal of business market management*, Vol. 1, nº 3, pp. 209-230.
- Burmann, C., M. Jost-Benz, & N. Riley. (2009). Towards an identity-based brand equity model. *Journal of Business Research*, Vol. 62, nº 3, pp. 390-397.
- Buttle, H., & N. Westoby. (2006). Brand logo and name association: it's all in the name. Vol. 20, nº 9, pp. 1181.
- Cann, C. W. (1998). Eight steps to building a business-to-business relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, nº 4/5, pp. 393-405.
- Cockayne, D. (2016). Redefining B2B relationship marketing: Insight from postmodern Alibaba. *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 15, nº 1, pp. 49-66.
- Coleman, D., L. de Chernatony, & G. Christodoulides. (2011). B2B service brand identity: Scale development and validation. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, nº 7, pp. 1063-1071.

- Constantinides, E. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. Vol. 22, n° 3-4, pp. 407.
- Coviello, N. E., R. J. Brodie, P. J. Danaher, & W. J. Johnston. (2002). How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices. Vol. 66, n° 3, pp. 33.
- Csikósová, A., M. Antošová, & K. Čulková. (2014). Strategy in Direct and Interactive Marketing and Integrated Marketing Communications. Vol. 116, n°, pp. 1615.
- D&B, I. (2016). Estudio Sectores Portugal de DBK *Pinturas y Barnices* (17ª ed.).
- de Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, n° 1-3, pp. 157-179.
- de Chernatony, L. (2009). Towards the holy grail of defining 'brand'. Vol. 9, n° 1, pp. 101-101-105.
- de Chernatony, L., F. Harris, & G. Christodoulides. (2004). Developing a brand performance measure for financial services brands. *The Service Industries Journal*, Vol. 24, n° 2, pp. 15-33.
- de Chernatony, L., & F. D. O. Riley. (1998). Defining A "Brand": Beyond The Literature With Experts' Interpretations. Vol. 14, n° 4-5, pp. 417.
- de Lencastre, P., & A. Côte-Real. (2010). One, two, three: A practical brand anatomy. Vol. 17, n° 6, pp. 399.
- de Lencastre, P., & A. Côte-Real. (2013). Brand response analysis: a Peircean semiotic approach. Vol. 23, n° 4, pp. 489-489-506.
- de Oliveira, M. O. R., C. S. Silveira, & F. B. Luce. (2015). Brand equity estimation model. Vol. 68, n° 12, pp. 2560.
- DMA, D. M. A.-. (2017). Integrated Marketing Definitions. Retrieved from <https://thedma.org/membership/member-groups-communities/integrated-marketing-community/integrated-marketing-definitions/>
- Edell, J. A., & R. Staelin. (1983). The information processing of pictures in print advertisements. *Journal of Consumer Research*, Vol. 10, n° 1, pp. 45-61.
- Elbedweihy, A. M., C. Jayawardhena, M. H. Elsharnouby, & T. H. Elsharnouby. (2016). Customer relationship building: The role of brand attractiveness and consumer-brand identification. Vol. 69, n° 8, pp. 2901.
- Ellram, L. M., & W. L. Tate. (2016). The use of secondary data in purchasing and supply management (P/SM) research. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 22, n° 4, pp. 250-254.
- Ewing, M. T. (2009). Integrated marketing communications measurement and evaluation. Vol. 15, n° 2/3, pp. 103.
- Ferber, R. (1977). Research by convenience: The University of Chicago Press.
- Ghiglione, R. M., Benjamin. (1992). *O inquérito: Teoria Prática* (1ª ed.): Celta Editora.
- Glynn, M. S. (2012). Primer in B2B brand-building strategies with a reader practicum. *Journal of Business Research*, Vol. 65, n° 5, pp. 666-675.
- Gronroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol. 2, n° 1, pp. 9-29.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, Vol. 32, n° 2, pp. 4-20.
- Groom, S. A. (2011). The Next Integration: IMC and the Field of Communication. Vol. 11, n° 2, pp. 145.
- Gujarati, D. N., & D. C. Porter. (1999). Essentials of econometrics. Vol., n°, pp.

- Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, & R. L. Tatham. (2009). *Análise multivariada de dados*: Bookman Editora.
- Henderson, P. W., & J. A. Cote. (1998). Guidelines for selecting or modifying logos. *The Journal of Marketing*, Vol., nº, pp. 14-30.
- Hill, M. M. H., Andrew. (2005). *Investigação por questionário* (E. Sílabo Ed. 2ª ed.).
- Hoffmann, R. (2016). *Análise de regressão: uma introdução à econometria*: O autor.
- Hox, J. B., Hennie. (2005). Data Collection: Primary vs Secondary. *Encyclopedia of Social Measurement*, Vol., nº, pp. 593-599.
- Joana César, M., C. Leonor Vacas de, T. Anna, & C. Patrício. (2015). Brand logo design: examining consumer response to naturalness. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 24, nº 1, pp. 78-87.
- Joana César, M., V. d. C. Leonor, C. Patrício, & L. Paulo. (2012). Brand mergers: examining consumers' responses to name and logo design. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 21, nº 6, pp. 418-427.
- Kallio, H., A.-M. Pietilä, M. Johnson, & M. Kangasniemi. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. Vol. 72, nº 12, pp. 2954.
- Kanibir, H., R. Saydan, & S. Nart. (2014). Determining the antecedents of marketing competencies of SMEs for international market performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 150, nº, pp. 12-23.
- Karadag, N. (2016). Examining the Branding of Turkish Universities in the Context of Socio-Economic Development of Their Cities. Vol. 5, nº 4, pp. 173.
- Keller, K. L. (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. Vol. 57 (pp. 1).
- Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands. Vol., nº, pp.
- Keller, K. L. (2003). Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, Vol. 29, nº 4, pp. 595-600.
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. Vol. 15, nº 2/3, pp. 139.
- Keller, K. L. (2016). Unlocking the Power of Integrated Marketing Communications: How Integrated Is Your IMC Program? , Vol. 45, nº 3, pp. 286.
- Keller, K. L., S. E. Heckler, & M. J. Houston. (1998). The Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising Recall. *Journal of Marketing*, Vol. 62, nº 1, pp. 48-57.
- Keller, K. L., & D. R. Lehmann. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing science*, Vol. 25, nº 6, pp. 740-759.
- Khaikleng, P., S. Wongwanich, & S. Sujiva. (2014). Development of a Program Theory for Evaluating the Success of Education Reform Policy Implementation in Schools by Using Inductive and Deductive Approaches. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 116, nº, pp. 1389-1393.
- Khatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct - A revised definition and four pillars. Vol. 27, nº 1, pp. 133-133-160.
- Khauaja, D. M. R., & F. N. Mattar. (2006). Fatores de marketing na construção de marcas sólidas: estudo exploratório com marcas brasileiras. 2006, Vol. 13, nº 4, pp.
- Kim, J.-H., & Y. J. Hyun. (2011). A model to investigate the influence of marketing-mix efforts and corporate image on brand equity in the IT software sector. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, nº 3, pp. 424-438.

- Kim, W. G., B. Jin-Sun, & H. J. Kim. (2008). Multidimensional customer-based brand equity and its consequences in midpriced hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 32, n° 2, pp. 235-254.
- Kim, Y. A. (2009). *A Study on the Relationship Orientation of Supply Companies in Construction Industry*. Paper presented at the Annual IMP Conference.
- Kitchen, P. J., I. Kim, & D. E. Schultz. (2008) Integrated marketing communications: practice leads theory. *Vol. 48* (pp. 531).
- Kotler, P., & W. Pfoertsch. (2006). *B2B brand management*: Springer Science & Business Media.
- Lane Keller, K. (1999). Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, n° 1-3, pp. 43-51.
- Laroche, M., C. Kim, & L. Zhou. (1996). Brand familiarity and confidence as determinants of purchase intention: An empirical test in a multiple brand context. *Journal of Business Research*, Vol. 37, n° 2, pp. 115-120.
- Lee, A. J. T., F.-C. Yang, C.-H. Chen, C.-S. Wang, & C.-Y. Sun. (2016). Mining perceptual maps from consumer reviews. *Decision Support Systems*, Vol. 82, n° , pp. 12-25.
- Leek, S., & G. Christodoulides. (2011). A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, n° 6, pp. 830-837.
- Leek, S., & G. Christodoulides. (2012). A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components. Vol. 41, n° 1, pp. 106.
- Lubke, G. H., & B. O. Muthén. (2004). Applying Multigroup Confirmatory Factor Models for Continuous Outcomes to Likert Scale Data Complicates Meaningful Group Comparisons. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Vol. 11, n° 4, pp. 514-534.
- Lutz, K. A., & R. J. Lutz. (1977). Effects of interactive imagery on learning: Application to advertising. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, n° 4, pp. 493.
- Luxton, S., M. Reid, & F. Mavondo. (2015). Integrated Marketing Communication Capability and Brand Performance. Vol. 44, n° 1, pp. 37-37-46.
- Lynch, J., & L. De Chernatony. (2004). The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. *The Journal of Brand Management*, Vol. 11, n° 5, pp. 403-419.
- MacInnis, D. J., S. Shapiro, & G. Mani. (1999). Enhancing brand awareness through brand symbols. *ACR North American Advances*, Vol., n° , pp.
- Mäläskä, M., S. Saraniemi, & J. Tähtinen. (2010). *Co-creation of branding by network actors*. Paper presented at the Proceedings of the 10th annual EBRF conference on Co-Creation as a Way Forward.
- Mariana, G., F. Teresa, & B. Amélia. (2016). Determinants of brand relevance in a B2B service purchasing context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 31, n° 2, pp. 193-204.
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações* (2ª ed.): ReportNumber, Lda.
- Marôco, J., & T. Garcia-Marques. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, Vol., n° , pp. 65-90.
- Michel, G. (2017). From brand identity to polysemous brands: Commentary on “Performing identities: Processes of brand and stakeholder identity co-construction”. Vol. 70, n° , pp. 453.

- Mihart, C. (2012). Modelling the Influence of Integrated Marketing Communication on Consumer Behaviour: An Approach based on Hierarchy of Effects Concept. Vol. 62, n° 3, pp. 975.
- Money, K., S. Rose, & C. Hillenbrand. (2010). The impact of the corporate identity mix on corporate reputation. Vol. 18, n° 3, pp. 197.
- Mudambi, S. (2002). Branding importance in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, n° 6, pp. 525-533.
- Muyllé, S., N. Dawar, & D. Rangarajan. (2012). B2B Brand Architecture. *California Management Review*, Vol. 54, n° 2, pp. 58-71.
- Narayandas, D., & V. K. Rangan. (2004). Building and sustaining buyer–seller relationships in mature industrial markets. *Journal of Marketing*, Vol. 68, n° 3, pp. 63-77.
- Nathans, L. L., F. L. Oswald, & K. Nimon. (2012). Interpreting multiple linear regression: A guidebook of variable importance. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, Vol. 17, n° 9, pp.
- Noy, C. (2008). Sampling Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research. *International Journal of Social Research Methodology*, Vol. 11, n° 4, pp. 327-344.
- Pordata. (2017). O que são NUTS? Retrieved from <https://www.pordata.pt/Site/NUTS.aspx>
- Ratnatunga, J., & M. T. Ewing. (2005). THE BRAND CAPABILITY VALUE OF INTEGRATED MARKETING COMMUNICATION (IMC). Vol. 34, n° 4, pp. 25.
- Reinold, T., & J. Tropp. (2012). Integrated marketing communications: How can we measure its effectiveness? , Vol. 18, n° 2, pp. 113-113 - 132.
- Roseira, C., & C. Brito. (2014). Managing value co-creation through interfaces with suppliers. *International Business Research*, Vol. 7, n° 4, pp. 11.
- Saunders, M. L., Philip; Thornhill Adrian (2009). *Research Methods for Business Students* (V ed.): FT: Prentice Hall.
- Schechter, A. H. (1993). Measuring the Value of Corporate and Brand Logos. *Design Management Journal (Former Series)*, Vol. 4, n° 1, pp. 33-39.
- Šerić, M., I. Gil-Saura, & M. E. Ruiz-Molina. (2014). How can integrated marketing communications and advanced technology influence the creation of customer-based brand equity? Evidence from the hospitality industry. Vol. 39, n° 1, pp. 144.
- Serra, E., & J. Gonzalez. (1998). A marca. *Avaliação e Gestão Estratégica*. Lisboa: Editorial Verbo, Vol., n° 1, pp.
- So, K. K. F., C. King, S. Hudson, & F. Meng. (2017). The missing link in building customer brand identification: The role of brand attractiveness. Vol. 59, n° 4, pp. 640.
- Tanveer, Z., & R. N. Lodhi. (2016). The Effect of Brand Equity on Customer Satisfaction: An Empirical Study Based on David Aaker's Brand Equity Model. Vol. 13, n° 3, pp. 43.
- Tintas, A. P. d. (2016). Associação Portuguesa de Tintas. Retrieved from <http://www.aptintas.pt/index.aspx>
- Tuškež, U., U. Golob, & K. Podnar. (2013). The role of consumer-brand identification in building brand relationships. Vol. 66, n° 1, pp. 53-53 - 59.
- Van der Lans, R., J. A. Cote, C. A. Cole, S. M. Leong, A. Smidts, P. W. Henderson, . . . A. Fedorikhin. (2009). Cross-national logo evaluation analysis: An individual-level approach. *Marketing science*, Vol. 28, n° 5, pp. 968-985.

- Wallström, Å., T. Karlsson, & E. Salehi-Sangari. (2008). Building a corporate brand: The internal brand building process in Swedish service firms. *Journal of Brand Management*, Vol. 16, n° 1, pp. 40-50.
- Webster, F. E., & K. L. Keller. (2004). A roadmap for branding in industrial markets. *The Journal of Brand Management*, Vol. 11, n° 5, pp. 388-402.
- Williams, B., A. Onsman, & T. Brown. (2010). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Australasian Journal of Paramedicine*, Vol. 8, n° 3, pp.
- Wilson, D. T. (2004). *Fundamentals of Business Marketing Research*.
- Wolter, J. S., S. Brach, J. J. Cronin Jr, & M. Bonn. (2016). Symbolic drivers of consumer–brand identification and disidentification. *Journal of Business Research*, Vol. 69, n° 2, pp. 785-793.
- Wong, H. Y., & B. Merrilees. (2007). Multiple roles for branding in international marketing. *International Marketing Review*, Vol. 24, n° 4, pp. 384-408.
- Wu, T. Y., & C. A. Lin. (2017). Predicting the effects of eWOM and online brand messaging: Source trust, bandwagon effect and innovation adoption factors. Vol. 34, n° 2, pp. 470-470 - 480.
- Yan, A., & B. Gray. (1994). BARGAINING POWER, MANAGEMENT CONTROL, AND PERFORMANCE IN UNITED STATES-CHINA JOINT VENTURES: A COMPARATIVE CASE STUDY. Vol. 37, n° 6, pp. 1478.
- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods* (II ed. Vol. 5): Applied Social Research Methods Series.
- Yoo, B., & N. Donthu. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, Vol. 52, n° 1, pp. 1-14.
- Yoo, B., N. Donthu, & S. Lee. (2000). An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. Vol. 28, n° 2, pp. 195.

VI Anexos

Anexo A: Pirâmide do modelo de *Brand Equity* baseado no consumidor



Fonte: adaptado de Keller (2009)

Anexo B: Conceito de CIM

[1] Conceitos de Comunicação Integrada de Marketing (CIM)

Fonte	Autor(es)	Ano	Definição
DMA (2017)	Integrated Marketing Community	2017 (ano de consulta)	Marketing Integrado é uma abordagem que defende a criação de uma experiência unificada e homogênea para que os consumidores interajam com a marca / empresa; tenta misturar todos os aspetos da comunicação de marketing, como publicidade, promoção de vendas, relações públicas, marketing direto e redes sociais, através de suas respetivas combinações de táticas, métodos, canais, meios de comunicação e atividades, de forma que todos trabalhem em conjunto, como uma força unificada. É um processo desenhado no sentido de garantir que todas as mensagens e estratégias de comunicação são consistentes em todos os canais e estão centradas no cliente.
Batra & Keller (2016, p. 139)	American Academy of Advertising Agencies	2017 (ano de consulta)	As Comunicações Integradas de Marketing reconhecem o valor de um plano compreensivo que avalia os papéis estratégicos de uma variedade de disciplinas de comunicação – publicidade, relações públicas, venda pessoal e promoção de vendas – e combina-as para oferecer clareza, consistência e o máximo de impacto comunicacional.
Batra & Keller (2016, p. 139)	American Marketing Association	2017 (ano de consulta)	Um processo de planeamento desenhado para garantir que todos os contactos da marca recebidos pelos consumidores ou potencial consumidor de um produto, serviço ou organização são relevantes para a pessoa, e consistentes ao longo do tempo.
Batra & Keller (2016, p. 139)	Journal of Integrated Marketing Communications	2017 (ano de consulta)	A CIM é um processo estratégico de marketing desenhado para garantir que todas as mensagens e estratégias de comunicação estão unificadas através dos canais e centradas no consumidor. O processo de CIM enfatiza a identificação e o acesso às expectativas do consumidor, adaptando as mensagens aos consumidores e expectativas, que são úteis e rentáveis, e avaliando o sucesso desses esforços para minimizar os desperdícios e transformar o marketing de uma despesa num centro de lucro.

Reinold & Tropp (2012, p. 114)	Schultz	1991	CIM é um processo de gestão de todos os recursos de informação sobre um produto/ serviço para que o consumidor ou potencial consumidor seja movido a um comportamento de compra e mantendo a lealdade dos consumidores.
Reinold & Tropp (2012, p. 114)	Schultz et al., Kiatchko, McGrath Schultz et al.	2000, 2005, 2005, 2009	No seu nível fundamental, o conceito de CIM é um esforço teórico para perceber o porquê de alguns consumidores responderem de forma mais positiva do que outros às mensagens comunicadas, assim como é que as comunicações de marketing podem ser melhor coordenadas.
Luxton et al. (2015)	Duncan et al.	2004	Processo contínuo, interativo, multifuncional do plano, execução e avaliação da comunicação da marca, que integra todas as partes, no processo de troca, no sentido de maximizar a satisfação mútua dos desejos e necessidades de cada uma [das partes]
Kitchen et al. (2008, p. 532)	Kitchen et al.	2008	CIM é essencialmente uma abordagem de gestão que alinha e otimiza o impacto das comunicações de várias disciplinas.
Reinold & Tropp (2012)	Khatchko	2008	CIM é um processo de negócio orientado para um público-alvo, no sentido de realizar uma gestão estratégica de todos os <i>stakeholders</i> , conteúdos, canais e resultados [<i>outcomes</i>] dos programas de comunicação da marca.
Mihart (2012)	Mihart	2011	CIM refere-se à forma como a comunicação é apresentada nas quatro componentes de marketing-mix, nomeadamente o produto, preço, distribuição e comunicações de marketing.
Csikósová et al. (2014)	Csikósová et al.	2014	CIM é um estudo de comunicação da marca, onde os diferentes meios de comunicação trabalham juntos na criação de uma experiência “sem emendas/ costuras” para o consumidor e são-lhe apresentadas com um tom semelhante e um estilo que reforça a mensagem central da marca. O objetivo é fazer com que todos os aspetos da comunicação de marketing, como a publicidade, a promoção de vendas, as relações públicas do marketing direto, as comunicações <i>online</i> e as redes sociais, trabalhem em conjunto como uma força unificada, mais do que permitindo o seu trabalho de forma isolada, o que maximiza a eficácia.
Luxton et al. (2015)	Luxton et al.	2015	CIM pode ser posicionada como um processo que representa a capacidade da empresa a aplicar conhecimento tácito julgamentos na conversão de ativos tangíveis (outdoors, pontos de vendas...) em <i>outcomes</i> de desempenho direto e indireto (<i>brand equity</i> , vendas, retorno do investimento [ROI]).
(Batra & Keller, 2016, p. 139)	Batra et al.	2016	Comunicações Integradas de Marketing são meios coordenados e consistentes através dos quais as empresas tentam informar, incentivar, persuadir e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos ou marcas que vendem.

Fonte: elaboração própria

[2] Interpretação dos conceitos de CIM na academia

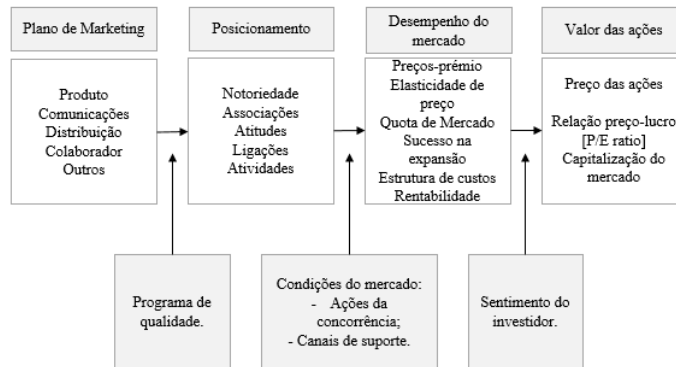
Tópico usado na definição de CIM	Autores
Processo de gestão	Schultz, 1991 citado em Reinold & Tropp (2012); Kitchen <i>et al.</i> (2008)
Processo estratégico	Khatchko (2008); Journal of Integrated Marketing; American Advertising Agency citado em Batra & Keller (2016)
Orientação para o consumidor e stakeholders	Journal of Integrated Marketing; American Advertising Agency citado em Batra & Keller (2016); Schultz <i>et al.</i> , 2000 citado em Reinold & Tropp (2012); Khatchko (2008); McGrath, 2005 citado em Reinold & Tropp (2012); Schultz <i>et al.</i> , 2009 citado em Reinold & Tropp (2012)
Experiência/ mensagem unificada, consistente e homogênea	Integrated Marketing Community citado em DMA (2017); Journal of Integrated Marketing; American Advertising Agency citado em Batra & Keller (2016); Batra & Keller (2016); Csikósová <i>et al.</i> (2014)
Coordenação	Duncan <i>et al.</i> , 2004 citado em Luxton <i>et al.</i> (2015); Schultz <i>et al.</i> , 2000 citado em Reinold & Tropp (2012); Khatchko (2008); McGrath, 2005 citado em Reinold & Tropp (2012); Schultz <i>et al.</i> , 2009 citado em Reinold & Tropp (2012); Reinold & Tropp (2012); Batra & Keller (2016)
Continuidade e interatividade	Duncan <i>et al.</i> , 2004 citado em Luxton <i>et al.</i> (2015)
Marketing-mix	Mihart (2012)
Resultados[outcomes]** e mensuração da eficácia	Journal of Integrated Marketing Communications citado em Batra & Keller (2016); Kitchen <i>et al.</i> (2008); Csikósová <i>et al.</i> (2014); Luxton <i>et al.</i> (2015) Schultz, 1991 citado em Reinold & Tropp (2012); Batra & Keller (2016)
Orientação longo prazo	American Advertising Agency citado em Batra & Keller (2016)
Multidisciplinariedade e diversidade de ferramentas; multifuncionalidade	Integrated Marketing Community citado em DMA (2017); Journal of Integrated Marketing; American Advertising Agency citado em Batra & Keller (2016)
Ativos	Luxton <i>et al.</i> (2015)
Esforço teórico*	Schultz <i>et al.</i> , 2000 citado em Reinold & Tropp (2012); (Khatchko, 2008); McGrath, 2005 citado em Reinold & Tropp (2012)
Identificação	Journal of Integrated Marketing Communications citado em Batra & Keller (2016)

** Referentes a lucro [Journal of Integrated Marketing Communications; Duncan *et al.*, 2004; Kitchen *et al.* 2008; Luxton *et al.*, 2015], ou a comportamentos/ attitudes [Schultz, 1991; Batra *et al.*, 2016]

*Esforço teórico: Início do milênio. O desafio atual passa, não só pela teoria, mas também, e principalmente, pela prática.

Fonte: elaboração própria

Anexo C: Cadeia de valor no processo de Gestão da Marca



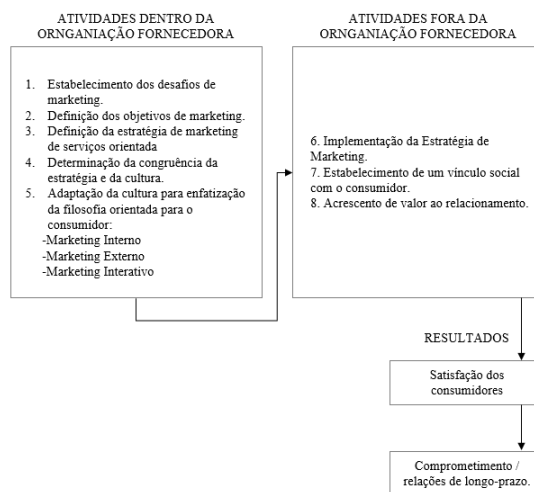
Fonte: Keller & Lehmann, 2003 citado por Glynn (2012)

Anexo D: Marketing Relacional enquanto novo paradigma

	Origem Anos 80	1990	1992	1994	1994	1999	2000	2001
Autor	BERRY	LUTERBORM	ROZENBERG, CZEPIEL	GUMMESSON	GRÖNROOS	GOLDSMITH	PATTERSON E WARD	HEALY ET AL.
Marketing-Mix (argumentos)	-	Visão centrada no produto.	Atual: <i>marketing-mix</i> de massas.	-	Obsoleto, não integrativo, baseado em condições não comuns a todos os mercados, orientado para o produto.	-	Caráter ofensivo, mas orientado para os resultados.	Paradigma antigo.
Marketing relacional (preposições)	Atrair, manter e melhorar relações com os consumidores.	Visão centrada no consumidor: 4 Cs (necessidades dos clientes, conveniência, custos (dos clientes), comunicação).	Deve passar a existir: <i>marketing-mix</i> segmentado.	<i>Marketing-mix</i> deve assumir novo papel: <i>mix</i> de relacionamentos, <i>mix</i> de redes	<i>Marketing relacional</i> deve ser o novo paradigma do <i>marketing</i> .	<i>Marketing</i> de serviços com apoio ao <i>marketing</i> de produtos: personalização, pessoas; evidências físicas; processos.	Novos Cs: Comunicação, Customização, Colaboração, Clarividência.	Trilogia do <i>marketing relacional</i> : relacionamento; redes; <i>neo-marketing relacional</i> .

Fonte: adaptado de

Anexo E: Oito passos do estabelecimento de relações de longo prazo



Fonte: adaptado de Cann (1998)

Anexo F: Dados sobre a Argacol – Tintas e Vernizes, S.A.

[1] Arquitetura da marca Arga e produtos

A Argacol tem uma marca própria ao mesmo tempo que representa marcas em determinados setores de atividade. O objetivo passa por atingir um maior número de segmentos. Além disso, muitas vezes, é através de outras marcas que a Argacol consegue atingir determinados clientes – para depois entrar com a marca própria. Segue-se o nome das marcas internacionais representadas bem como os setores onde atuam:

- IRURENA e ICA/LIBERON (vernizes para mobiliário e construção civil)
- SEMIN (massas de revestimentos e restauro)
- EVERFAST (produtos impermeabilizantes)
- V33 (produtos para madeiras)
- PENTRILO (acessórios de pintura).

Por sua vez, a marca Arga atua no mercado através de tintas plásticas (lisas e acetinadas), impermeabilizantes (IMPERTECH), primários, esmaltes, primários para esmaltes, vernizes (BDX), primários para vernizes, massas, produtos para pavimentos (ARGAFLOOR), diluentes, assim como através de produtos de proteção e limpeza (TOUTNET). O quadro que se segue organiza as submarcas de acordo com a estratégia de arquitetura de marca que seguem:

Arquitetura de marca - Arga

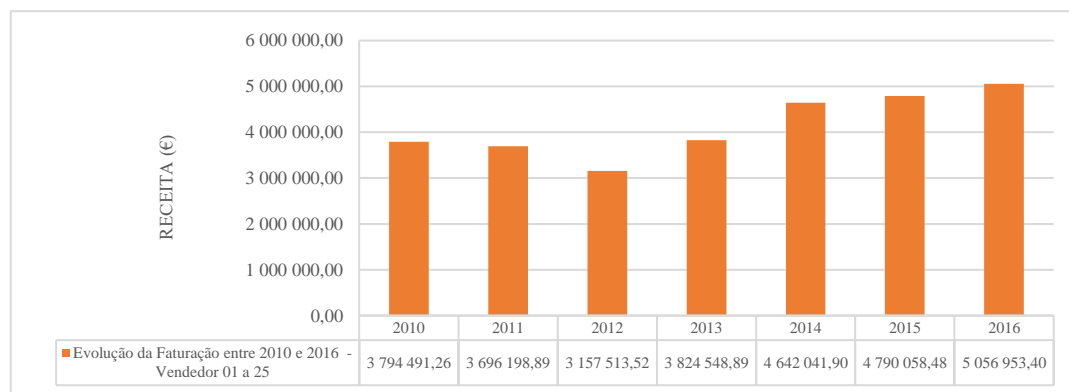


Fonte: elaboração própria.

[2] Evolução da Faturação entre 2010 e 2016

Entre 2015 e 2016 a empresa aumentou a sua receita em 5,57%, como representa o gráfico que se segue. Em 2016 a empresa faturou 5 milhões de euros.

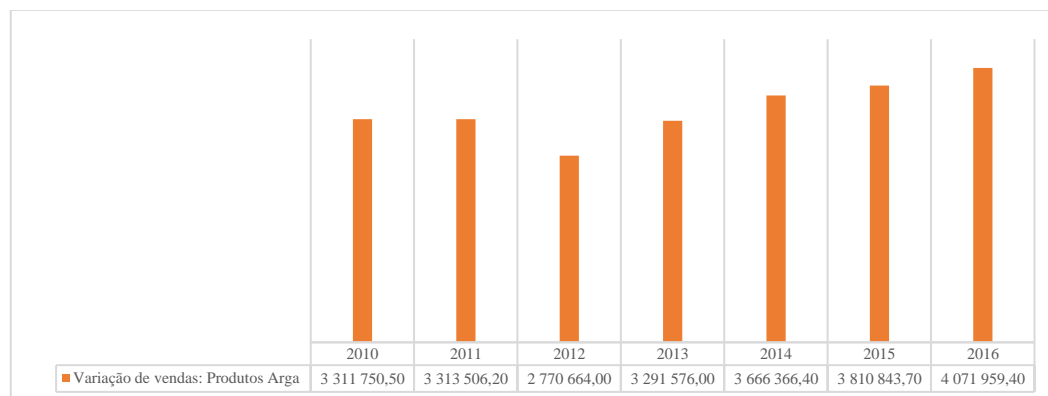
Evolução da receita da Argacol (2010 – 2016)



Fonte: elaboração própria a partir dos dados fornecidos pela Argacol

Este número pode ser alvo de uma análise individualizada, ou seja, por marca – Arga e representadas.

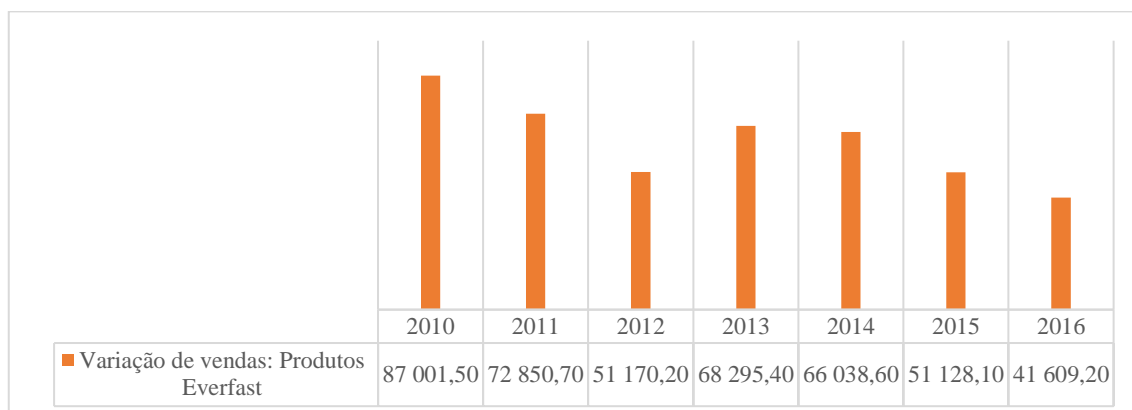
Evolução da receita da marca Arga (marca própria)



Fonte: elaboração própria a partir dos dados fornecidos pela Argacol

O volume de faturação da marca Arga tem vindo a aumentar desde 2012. Entre 2015 e 2016 registou-se um aumento de 6,85%.

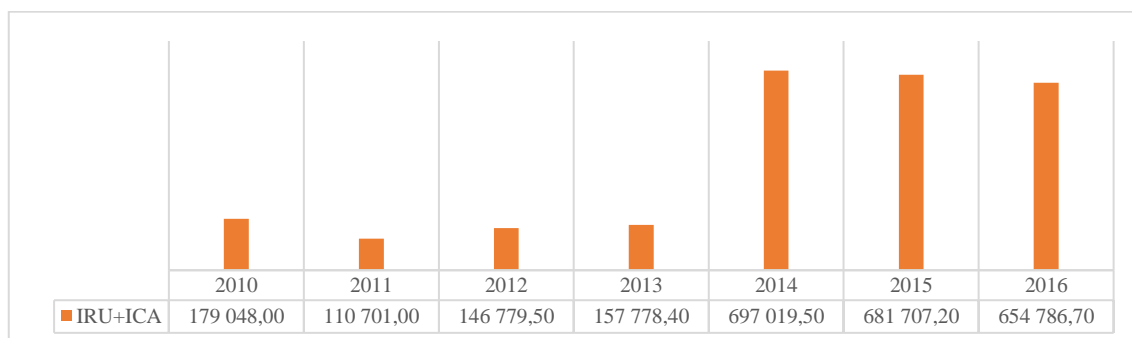
Evolução da receita da marca Everfast (marca representada)



Fonte: elaboração própria a partir dos dados fornecidos pela Argacol

O volume de faturação da marca representada EVERFAST (impermeabilizantes) está em declínio desde 2013. Entre 2015 e 2016 a empresa viu a sua receita decrescer 18.6%.

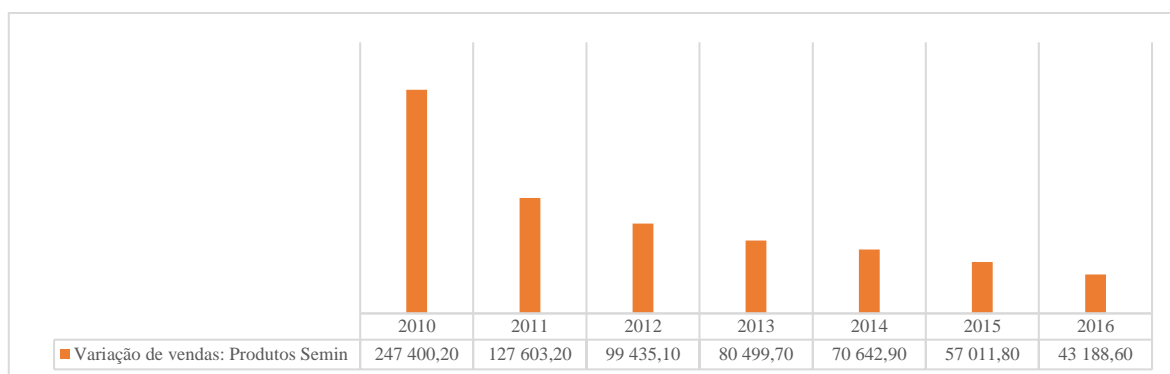
Evolução da receita das marcas IRURENA e ICA



Fonte: elaboração própria a partir dos dados fornecidos pela Argacol

A receita conjunta das marcas representadas ICA e IRURENA (vernizes) está em declínio desde 2014 (-3,45%), ano em que teve um aumento de 341,7%.

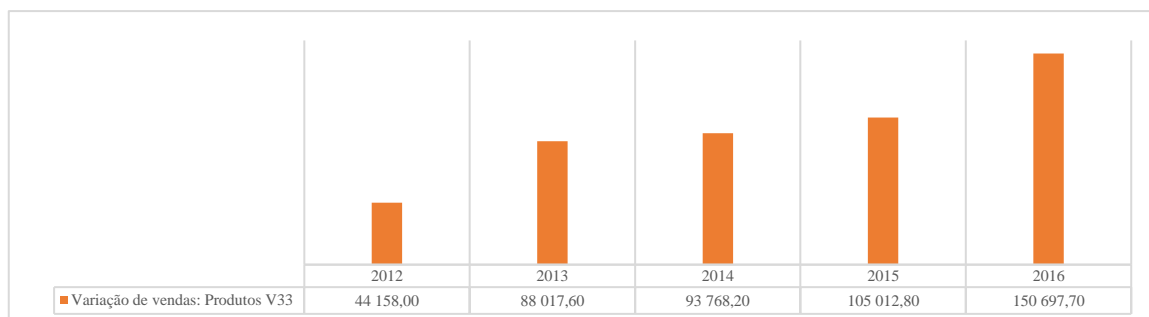
Evolução da receita da marca SEMIN



Fonte: elaboração própria a partir dos dados fornecidos pela Argacol

Por sua vez, a receita da marca SEMIN (massas) encontra-se em declínio desde 2010. Entre 2015 e 2016 reduziram 24,25%.

Evolução da receita da marca V33 (marca representada)



Fonte: elaboração própria a partir dos dados fornecidos pela Argacol

A V33 foi a única marca representada que registou um aumento do volume de faturação, entre 2015 e 2016 (+43,5%).

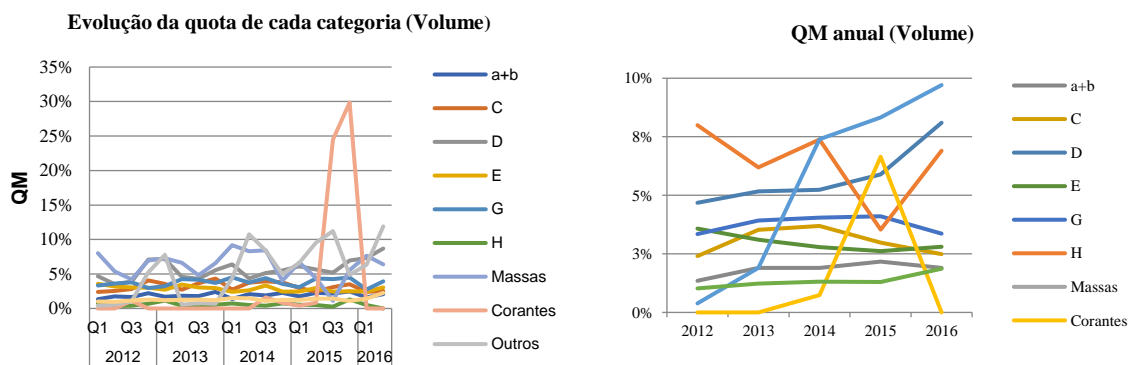
[2] ARGACOL E A ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE TINTAS

Segundo a Associação Portuguesa de Tintas (APT), no segundo trimestre de 2016 verificou-se um declínio de vendas domésticas, em Portugal (2,5%). No entanto, este setor apresenta uma grande concentração de mercado, pelo que, este declínio pode não se verificar na generalidade das empresas do setor. Neste sentido, a análise que se segue centra-se na Argacol, comparando-a com o universo das empresas pertencentes à Associação.

Evolução da QM por categoria (volume)

Legenda:

A+B: Tintas de parede de interiores e tetos; **C:** Tintas de paredes exteriores; **D:** Esmaltes para madeira e metal; **E:** Vernizes e Lasures; **G:** Primários selantes; **H:** Primários fixadores



Fonte: elaboração própria – dados APT

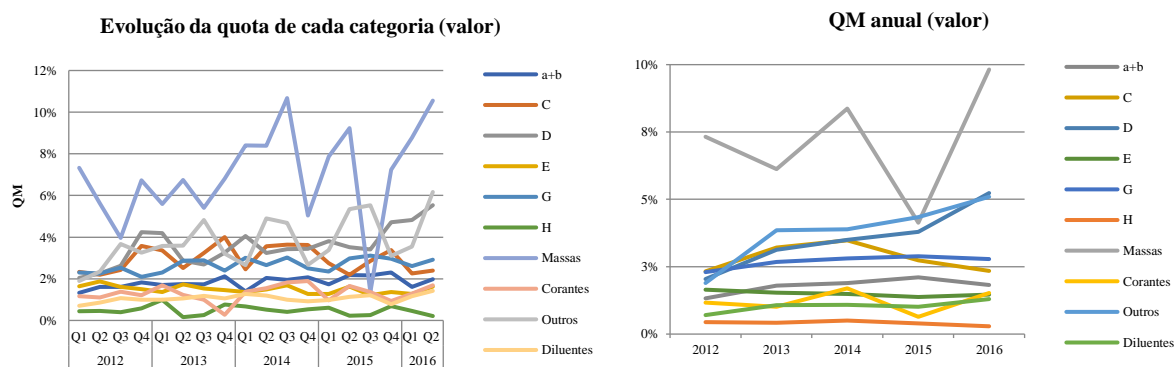
Os **corantes** apresentaram um pico de crescimento nos dois últimos trimestres de 2015. Um crescimento que não se estendeu à primeira metade de 2016.

Os **esmaltes (D)** mostram uma tendência para crescimento, chegando mesmo a superar os valores da categoria **massas** – produto com maior QM anual – no segundo trimestre de 2016. As restantes categorias apresentam uma evolução regular.

Evolução da QM por categoria (receita)

Legenda:

A+B: Tintas de parede de interiores e tetos; **C:** Tintas de paredes exteriores; **D:** Esmaltes para madeira e metal; **E:** Vernizes e Lasures; **G:** Primários selantes; **H:** Primários fixadores



Fonte: elaboração própria – dados APT

As **massas** são a categoria com maior Quota de Mercado, em termos de receita, comparativamente com os resultados do mercado. Apresentou, no entanto, uma queda acentuada no terceiro trimestre de 2015, uma vez que a diminuição de receitas da Arga foi mais acentuada do que a queda verificada na média do mercado (APT).

Os **esmaltes (D)** mostram uma tendência crescente – a par dos volumes vendidos.

Os **primários fixadores (H)** são a categoria que apresentam a Quota de Mercado mais baixa.

Análise comparativa da QM da Argacol em relação às restantes empresas da APT

Os gráficos que se seguem comparam o volume de vendas da Argacol em relação ao mercado (APT), tendo em conta os dados fornecidos pela APT.

Além das variações sazonais a que o volume de todas as categorias está sujeito (tendência verificada no mercado e na Argacol), percebe-se que a média do mercado é muito superior à da Argacol, o que pode ser um indicador de concentração de mercado.

■ Argacol ■ Média do Mercado

Gráfico 11: Volume de vendas por trimestre (2016)
Paredes e Tetos

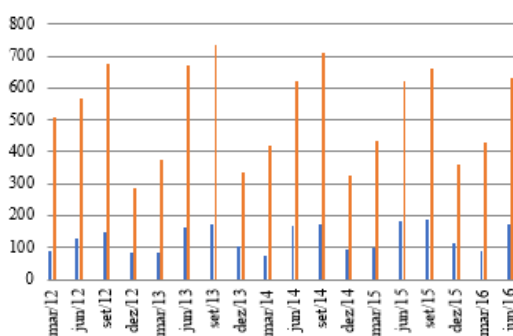


Gráfico 12: Volume de vendas por trimestre (2016)
Paredes exteriores

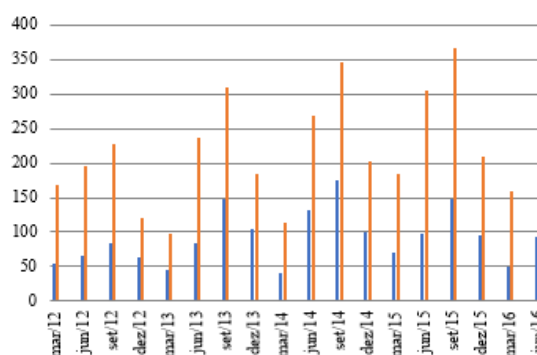


Gráfico 13: Volume de vendas por trimestre (2016)
Esmaltes

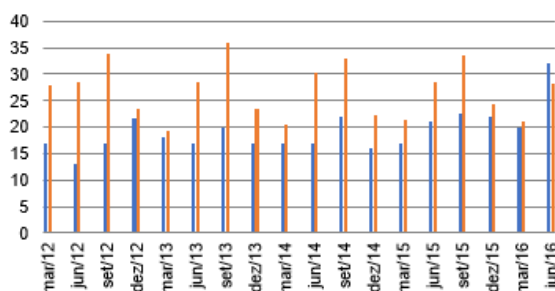


Gráfico 14: Volume de vendas por trimestre (2016)
Vernizes

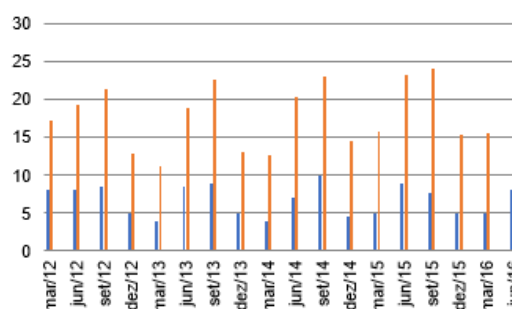


Gráfico 17: Volume de vendas por trimestre (2016) Massas

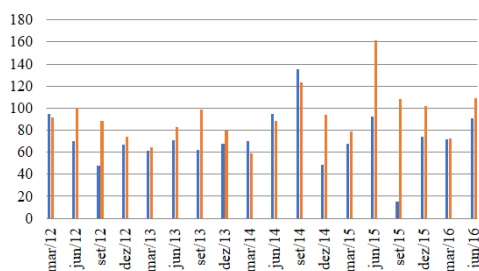


Gráfico 18: Volume de vendas por trimestre (2016) Diluentes

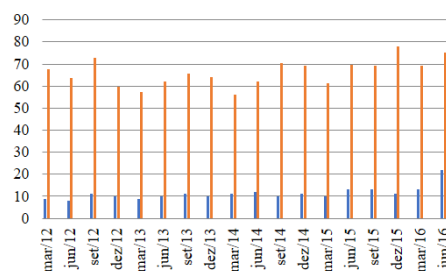


Gráfico 15: Volume de vendas por trimestre (2016) Primários Selantes

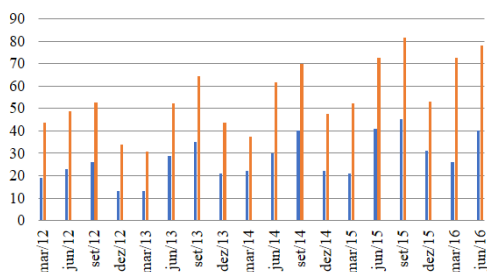
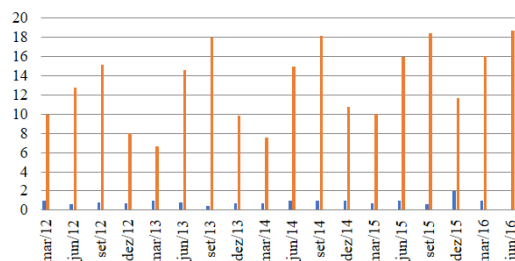


Gráfico 16: Volume de vendas por trimestre (2016) Primários Fixadores



Fonte: elaboração própria – dados APT

i. Diferencial de preço

No intuito perceber qual a estratégia de preço da Argacol, fez-se uma análise do diferencial, em relação ao mercado (APT). Esta análise foi feita em relação aos valores apresentados até ao segundo trimestre de 2016.

Diferencial de preço – Tintas de paredes e tetos (A+B)

		2013				2014				2015				2016	
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
A+B	Arga	2,37	2,12	2,29	2,43	2,35	2,26	2,43	2,49	2,29	2,21	2,40	2,44	2,44	2,23
	Mercado	2,40	2,24	2,39	2,74	2,32	2,30	2,36	2,73	2,32	2,31	2,42	2,62	2,46	2,36
	Diferencial (cêntimos)	- 0,03	- 0,12	- 0,09	-0,31	0,03	-0,04	0,07	-0,24	-0,03	-0,10	-0,02	-0,19	-0,02	-0,13
	Diferencial (%)	-1%	-5%	-4%	-11%	1%	-2%	3%	-9%	-1%	-4%	-1%	-7%	-1%	-5%

Fonte: elaboração própria – dados APT

No quarto trimestre de 2015 verifica-se um decréscimo de receita acompanhado por um preço/ litro mais baixo do que o praticado pela média do mercado 7%.

No primeiro trimestre de 2016 verifica-se um preço/litro similar ao praticado pelo mercado, no entanto, as vendas em relação ao trimestre anterior diminuiram, enquanto a média do mercado aumentou.

Diferencial de preço – Tintas para paredes exteriores (C)

		2013				2014				2015				2016	
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
C	Arga	2,69	2,86	2,82	2,75	2,58	2,88	2,81	2,79	2,59	2,67	2,77	2,70	2,70	2,82
	Mercado	2,85	3,07	3,17	2,98	2,84	3,02	3,06	2,90	2,80	3,00	2,99	2,80	2,87	2,98
	Diferencial (cêntimos)	-0,16	-0,21	-0,35	-0,23	-0,27	-0,14	-0,25	-0,11	-0,20	-0,33	-0,22	-0,11	-0,17	-0,16
	Diferencial (%)	-6%	-7%	-11%	-8%	-9%	-5%	-8%	-4%	-7%	-11%	-7%	-4%	-6%	-5%

Fonte: elaboração própria – dados APT

Ainda que o preço/l, na Argacol, tenha aumentado no segundo trimestre de 2016, continuaram significativamente inferiores ao mercado (-5%). Este valor (Q2 2016) é o mais alto de sempre desde o trimestre homólogo de 2014. Neste mesmo período, também o diferencial de preço foi de -5% (um dos valores mais baixos do período em estudo). Ainda que no segundo trimestre de 2016, tanto a Argacol como o APT tenham aumentado preços, o diferencial dos mesmos reduziu.

Diferencial de preço – Madeiras e Esmaltes (D)

		2013				2014				2015				2016	
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
D	Arga	4,17	4,57	4,55	4,29	4,47	4,94	4,82	4,56	4,41	4,43	4,71	4,41	4,55	4,41
	Mercado	6,93	7,15	6,86	7,18	6,94	6,48	7,17	7,29	7,00	7,07	7,10	6,77	6,83	6,81
	Diferencial (cêntimos)	-2,76	-2,58	-2,31	-2,89	-2,47	-1,54	-2,36	-2,72	-2,59	-2,64	-2,39	-2,36	-2,28	-2,41
	Diferencial (%)	-40%	-36%	-34%	-40%	-36%	-24%	-33%	-37%	-37%	-37%	-34%	-35%	-33%	-35%

Fonte: elaboração própria – dados APT

O aumento do volume em relação à média do mercado pode justificar-se com a prática de uma diferença de preço/l significativa, em relação ao mercado (-35%) - aumento do volume, mas não da receita.

No entanto, esta leitura não é linear porque o diferencial de preço sempre foi significativamente inferior e, apenas neste trimestre, é que se verificou esta superação.

Diferencial de preço – Vernizes e Lasures (E)

		2013				2014				2015				2016	
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
E	Arga	3,75	3,72	3,59	3,80	4,00	4,00	3,60	3,70	3,60	3,56	3,56	3,56	3,56	3,56
	Mercado	7,33	7,34	6,95	7,70	6,98	7,06	7,03	7,02	6,75	6,30	6,87	6,82	6,72	6,76
	Diferencial (cêntimos)	-3,58	-3,62	-3,37	-3,90	-2,98	-3,06	-3,43	-3,32	-3,15	-2,74	-3,31	-3,27	-3,17	-3,20
	Diferencial (%)	-49%	-49%	-48%	-51%	-43%	-43%	-49%	-47%	-47%	-44%	-48%	-48%	-47%	-47%

Fonte: elaboração própria – dados APT

Existe um grande diferencial de preço nesta categoria – diferencial de receitas entre o mercado e a Argacol é superior ao verificado no volume de vendas. Quase metade do preço praticado no mercado. O que não se reflete em vendas.

Diferencial de preço – Primários selantes (G)

		2013				2014				2015				2016	
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
G	Arga	2,77	2,60	2,63	2,43	2,41	2,57	2,48	2,59	2,62	2,41	2,53	2,32	2,46	2,38
	Mercado	3,78	3,64	3,89	3,71	3,49	3,57	3,56	3,62	3,33	3,46	3,40	3,46	2,67	3,11
	Diferencial (cêntimos)	-1,02	-1,04	-1,26	-1,28	-1,09	-1,01	-1,09	-1,03	-0,71	-1,04	-0,87	-1,14	-0,21	-0,73
	Diferencial (%)	-27%	-29%	-32%	-34%	-31%	-28%	-30%	-28%	-21%	-30%	-26%	-33%	-8%	-24%

Fonte: elaboração própria – dados APT

Mercado baixou o preço no primeiro trimestre de 2016, o que pode justificar a queda abrupta da QM e o diferencial de preço mais baixo, dentro dos dados em análise.

Diferencial de preço – Primários fixadores (H)

		2013				2014				2015				2016	
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
H	Arga	3,00	1,54	6,40	5,71	3,43	4,00	4,00	3,00	4,29	2,00	4,33	2,00	2,00	0,00
	Mercado	2,66	3,21	3,29	3,15	2,88	3,02	3,22	3,34	2,78	3,35	3,17	2,99	2,23	3,00
	Diferencial (cêntimos)	0,34	-1,67	3,11	2,57	0,54	0,98	0,78	-0,34	1,51	-1,35	1,17	-0,99	-0,23	-3,00
	Diferencial (%)	13%	-52%	95%	82%	19%	32%	24%	-10%	54%	-40%	37%	-33%	-10%	-100%

Fonte: elaboração própria – dados APT

Durante 2013, os preços desta categoria tiveram fortes oscilações. Olhe-se, por exemplo, para o diferencial entre Q3 e Q4. Depois do primeiro trimestre de 2015, onde o P/L foi

superior ao do mercado 54%, os valores foram sempre significativamente negativos (com um ligeiro aumento no primeiro trimestre de 2016).

Diferencial de preço – Massas

		2013				2014				2015				2016	
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
Massas	Arga	0.54	0.75	0.78	0.71	0.70	0.73	0.80	0.73	0.76	1.03	0.76	0.77	0.75	1.02
	Mercado	0.77	0.80	0.79	0.78	0.83	0.84	0.74	0.66	0.78	0.50	0.73	0.69	0.84	0.78
	Diferencial (cêntimos)	-0.23	-0.05	-0.01	-0.07	-0.13	-0.12	0.06	0.07	-0.01	0.53	0.03	0.08	-0.09	0.24
	Diferencial (%)	-30%	-6%	-1%	-9%	-16%	-14%	9%	11%	-1%	107%	4%	12%	-11%	31%

Fonte: elaboração própria – dados APT

Sempre que o preço da Arga é superior ao preço da APT as receitas da Arga superam a média das receitas do mercado (APT).

Diferencial de preço – Corantes

		2013				2014				2015				2016	
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
Corantes	Arga	-	-	16	-	-	-	-	-	-	-	9	30	60	23
	Mercado	24.18	25.21	26.53	24.38	24.88	25.95	26.17	25.03	24.85	26.70	18.62	14.96	25.29	25.26
	Diferencial (cêntimos)	-	-	-10.45	-	-	-	-	-	-	-	-9.62	15.04	34.71	-2.76
	Diferencial (%)	-	-	-39%	-	-	-	-	-	-	-	-52%	101%	137%	-11%

Fonte: elaboração própria – dados APT

Dados do volume iguais a zero nos dados trabalhados impedem calcular o preço/litro na maioria dos trimestres. Para os trimestres onde há dados, não se verifica uma tendência homogénea. Em 2016 verificou-se uma descida bastante acentuada entre o primeiro e segundo trimestres, passando de um diferencial de 34,71€ (+137%), para um diferencial negativo de 2,76€/litro, significando que o preço da Arga é 11% mais baixo que o preço médio praticado pelo mercado.

Diferencial de preço – Diluentes

		2013				2014				2015				2016	
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
Diluentes	Arga	1.67	1.85	1.93	1.78	1.73	1.67	1.80	1.45	1.60	1.54	1.69	1.45	1.38	1.14
	Mercado	2.02	2.19	2.12	2.03	2.06	2.09	1.98	1.93	2.04	1.96	2.03	2.02	1.73	1.80
	Diferencial (cêntimos)	-0.35	-0.34	-0.19	-0.25	-0.33	-0.42	-0.18	-0.48	-0.44	-0.43	-0.34	-0.57	-0.34	-0.66
	Diferencial (%)	-17%	-15%	-9%	-12%	-16%	-20%	-9%	-25%	-22%	-22%	-17%	-28%	-20%	-37%

Fonte: elaboração própria – dados APT

Record de volume pode justificar-se pelo valor (também *record*) de diferencial de preço. No segundo trimestre de 2016, cada litro foi vendido a um preço 37% inferior ao praticado no mercado. Ainda assim, o aumento do volume compensou a queda no preço (aumento de receitas).

ii. Comunicação

A comunicação da Argacol é, essencialmente, do tipo *push* e feita através dos comerciais da empresa. Estes, por sua vez, incentivam a compra e venda do retalhista até chegar ao cliente final.

No entanto, a empresa está presente na rede social Facebook e dispõe de um site institucional.

Outros materiais/ meios de comunicação:

- Decoração de viaturas
- Embalagens
- Panfletos e catálogo de cores
- Tabelas de preços, impressas
- Presença em jornais
- Presença em eventos (maioritariamente desportivos)
- Pontos de venda
- ...

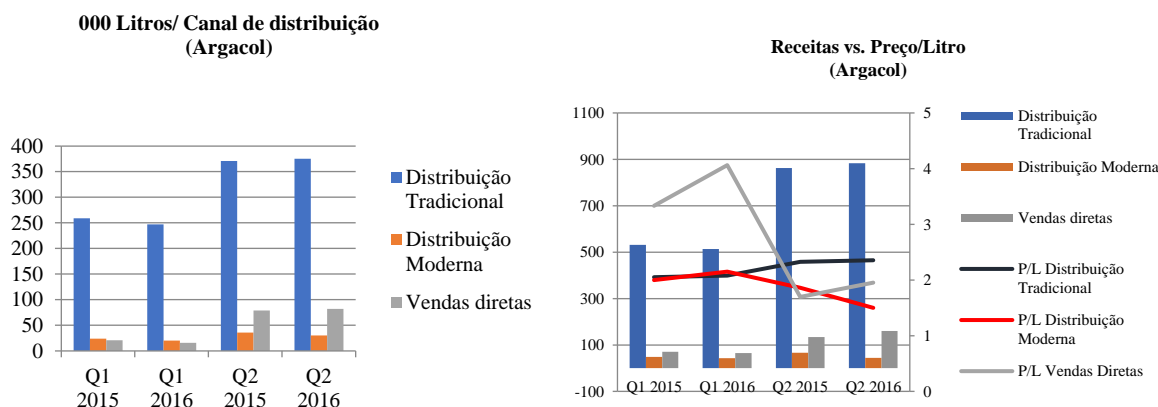
Ainda que a empresa aposte na decoração do ponto de venda dos retalhistas, a loja própria (Faro) está decorada com sinais da Dyrup – decoração realizada pelo antigo proprietário do espaço.

iii. Distribuição

Análise de venda por canal:

Na Argacol, a distribuição é feita através de três canais: distribuição tradicional (retalhistas), moderna (Grandes Superfícies de Bricolage) e venda direta.

A partir dos gráficos que se seguem percebe-se que a distribuição é mais intensiva quando é feita a partir dos canais tradicionais, isto é, em lojas de retalho (mono e multimarca).



Fonte: Fonte: elaboração própria – dados APT

O cenário representado pelos gráficos acima é consequência do facto de a empresa ter apenas uma loja própria (em Faro) e de uma política de preços mais elevados quando a compra é feita a partir da fábrica. Ou seja, existe uma cultura de incentivo à compra através deste canal. Este apoio é reforçado pela reduzida presença da marca nas Grandes Superfícies de Bricolage (GSB), onde os preços são mais competitivos, acabando por diminuir a atratividade da compra através dos canais tradicionais – caso a Argacol apostasse nesta estratégia.

Em suma, através da análise dos dados apresentados nos pontos ii, iii, iv e v percebe-se que:

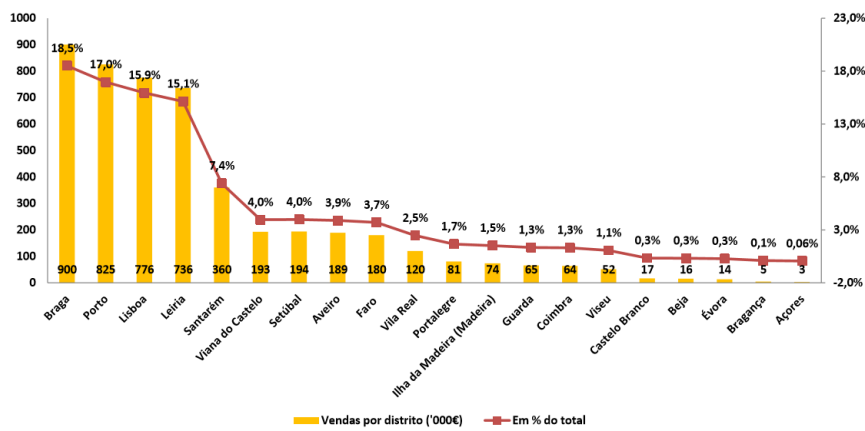
- A sazonalidade tem influência no volume de vendas no mercado (verão é o período de vendas mais intensivo).
- o setor de tintas e vernizes é muito concentrado (ainda que existam exceções, a média do mercado – volume de vendas e receita – é muito superior à da Argacol;
- A Argacol pratica um preço, na maioria dos casos, inferior ao do mercado.
- Predomina uma estratégia de comunicação *push*. Verifica-se alguma desintegração entre ferramentas de comunicação.
- Existe uma aposta no canal de distribuição tradicional, a qual justifica a existência de uma equipa comercial extensa, no sentido de estabelecer a ponte entre a empresa e os retalhistas (clientes B2B).

[3] Análise de vendas por distrito:

Os gráficos que se seguem foram obtidos através de documentos internos. Através da sua análise, percebe-se que os resultados mais positivos estão associados aos distritos onde se localizam as fábricas da Argacol:

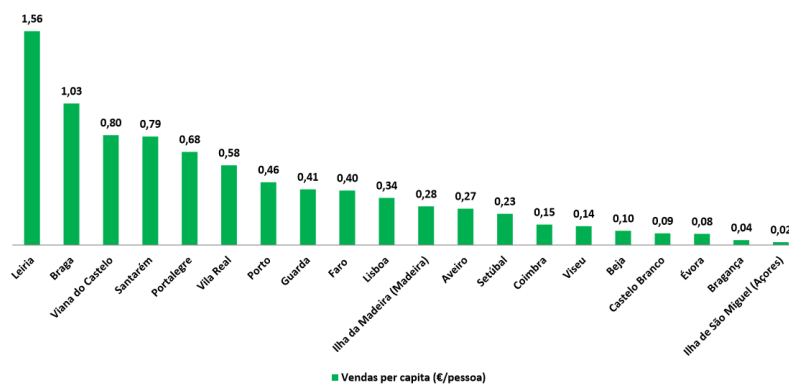
- Braga é o distrito onde a Argacol apresenta uma receita mais elevada.
- Leiria é o distrito onde existe uma maior receita per capita.

Vendas por distrito



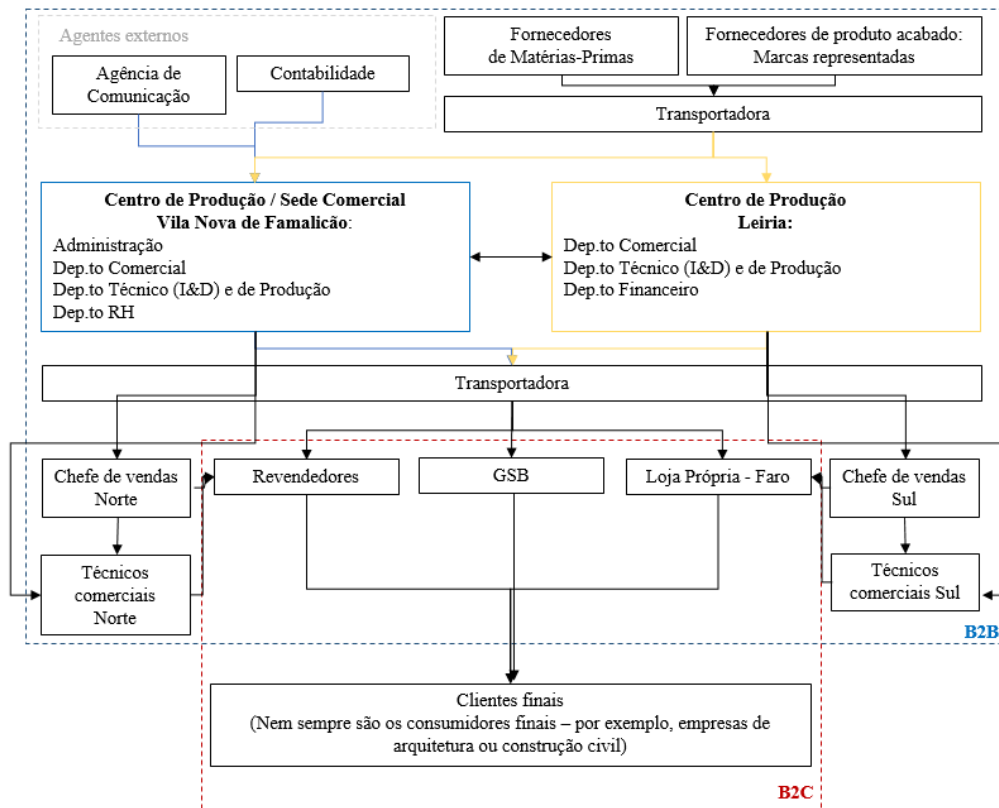
Fonte: documentos internos

Vendas per capita (€/ pessoa)



Fonte: documentos internos






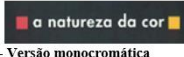

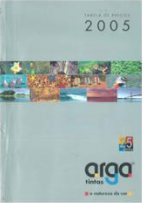





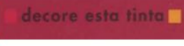




[4] Rede de relacionamentos



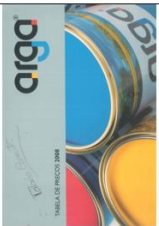





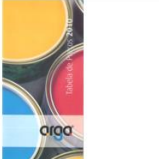














Fonte: elaboração própria

Os clientes (B2C) nem sempre são os consumidores finais, na medida em que podem ser aplicadores, pintores, arquitetos ou desempenharem outras profissões ligadas à área. Assim, esta rede de relacionamentos pode ainda ser mais longa, tanto a montante, como a jusante.

Anexo G: *Corpus* de análise da entrevista

Unidade de Contexto	Data de Publicação	Identidade Principal	Unidades de Registo		
			Identidade Efetiva (logótipo)	Identidade Efetiva (assinatura)	Identidade Alargada
	2002	argatintas	 <p>Logótipo tipográfico, fonte estilizada e determinado esquema de cores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amarelo (C: 0; M: 15; Y: 94; K: 0); - Azul (C: 76; M: 15; Y: 94; K: 0); - Vermelho (C: 0; M: 94; Y: 100; K: 0). <p>in Manual de Identidade da Marca (2002)</p>	N/A	 <ul style="list-style-type: none"> - Tema: Natureza (significado simbólico) - Interpretação: Origem da matéria/ produto - Elementos figurativos/ concretos.
	2004	argatintas	 <ul style="list-style-type: none"> - Apresentação da versão monocromática do logótipo - Mantém as três cores do logótipo original, substituindo o preto pelo branco. 	 <ul style="list-style-type: none"> - Versão monocromática - Tema: Natureza (significado simbólico) - Símbolos gráficos: quadrados da letra "a" do logótipo – na ordem de cores inversa. 	 <ul style="list-style-type: none"> - Tema: Natureza (significado simbólico) - CIM entre a identidade efetiva e alargada. - Elementos figurativos/ concretos.
	2005	argatintas	 <ul style="list-style-type: none"> - Mantém-se a versão original. 	 <ul style="list-style-type: none"> - Versão original. Mantém os grafismos e os significados da assinatura de 2004. 	 <ul style="list-style-type: none"> - Tema: Natureza (significado simbólico) - Elementos figurativos/ concretos. - Sem alterações
	2006	arga	 <ul style="list-style-type: none"> - Primeira alteração da identidade principal. - A alteração da identidade principal é refletida na identidade efetiva. 	 <ul style="list-style-type: none"> - Alteração da assinatura: "Decore esta tinta" - Mantém-se os elementos gráficos. 	 <ul style="list-style-type: none"> - Tema: Natureza (significado simbólico). - Os elementos gráficos não acompanham as alterações dos restantes elementos de identidade. - Comunicação não integrada. - Elementos figurativos/ concretos.
	2007	arga	 <ul style="list-style-type: none"> - Sem alterações. 	N/A	 <ul style="list-style-type: none"> - Primeira mudança dos elementos gráficos. - Tema: Produto (significado funcional). - Interpretação: apresentação do resultado da aplicação do produto. - Elementos figurativos/ concretos.

(continua)

6		2008	arga	 - Sem alterações.	-N/A	 - Tema: Produto (significado funcional). - Interpretação: ainda que a comunicação seja realizada a partir de imagens diferentes, o objetivo mantém-se: comunicar o produto, desta vez, a sua embalagem e não o resultado. - Elementos figurativos/ concretos.
7		2009	arga	 - Sem alterações.	-N/A	 - Tema: Produto (significado funcional) - Mantém-se a comunicação do ano anterior. - Elementos figurativos/ concretos.
8		2010	arga	 - Sem alterações	-N/A	 - Tema: Embalagem do Produto (significado funcional). - Elementos figurativos/ concretos. - Sem alterações em relação ao ano anterior.
9		2011	arga	 - Sem alteração	N/A	 - Tema: Cor associada ao produto (significado funcional). - Verifica-se uma alteração de estratégia. Deixa-se a apresentação de símbolos concretos (figurativos), passando a optar-se por imagens abstratas.
10		2012	arga	 - Sem alteração	N/A	 - Tema: Cor associada ao produto (significado funcional). - Ainda que a imagem seja diferente, o significado é o mesmo. A componente abstrata é reforçada.
11		2013	arga	 - Sem alteração	N/A	 - Tema: Cor associada ao produto (significado funcional). Ainda que a imagem seja diferente, o significado é o mesmo. A componente abstrata é mantida.
12		2015	arga	 - Sem alteração	N/A	 Tema: Natureza (incluindo a figura humana) – significado simbólico. Manifesta-se a intenção de retomar os grafismos iniciais, dotando-os de algum caráter humano.

Anexo H - Questões da entrevista

- Q1** Que produto melhor caracteriza a marca Arga?
- Q2** Que características mais (e menos) valoriza nos produtos?
- Q3** Como classifica o grau de inovação dos produtos?
- Q4** Como é que classifica a relação preço-qualidade dos produtos Arga? Mesmo em relação à concorrência?
- Q5** E os seus clientes, consideram que os produtos da Arga têm um justo valor no mercado?
- Q6** Se os preços da Arga aumentassem, continuaria a comprar Arga?
- Q7** Se os preços dos produtos Arga aumentassem, os seus clientes continuariam a comprar?
- Q8** Como é que conheceu a marca Arga? Como chegou à sua loja?
- Q9** Recebem contactos frequentes por parte da Argacol? Como são feitos?
- Q10** A Argacol dá-vos material suficiente para que comuniquem com os clientes?
- Q11** Como é que a marca Arga está presente na sua loja? (disposição de produtos, lonas, cartazes embalagens)
- Q12** Quando os clientes chegam à loja, já conhecem a marca Arga?
- Q13** Como é que apresenta a marca Arga aos seus clientes?
- Q15** Os produtos chegam à sua loja através da Torrestir. Em bom estado? A tempo certo?
- Q15** Considera que a sua loja está bem situada?
- Q16** Consegue fazer um retrato dos consumidores dos produtos Arga?
- Q17** Recomenda produtos Arga? Porquê?
- Q18** O que distingue a marca Arga da concorrência?
- Q19** Se tivesse que alegar uma razão única pela qual compra Arga, o que é que diria?

Anexo I: Declaração de Consentimento Informado – Entrevistas



Declaração de consentimento informado

Designação do Estudo: Análise do posicionamento da marca *Arga*

Eu, abaixo-assinado (_____) fui informado de que o Estudo de Investigação acima mencionado se destina a perceber qual o posicionamento da marca *Arga*, isto é, tem como objetivo conhecer a forma como os clientes da marca a caracterizam, nas suas diferentes componentes.

Sei que neste estudo está prevista a realização de entrevistas, tendo-me sido explicado em que consistem e quais os seus possíveis efeitos – desenvolvimento de uma Tese de Mestrado de Marketing, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Foi-me garantido que todos os dados relativos à identificação dos participantes neste estudo são confidenciais e que será mantido o anonimato. Poderá, no entanto, ser identificada a localidade, bem como a idade dos participantes, para efeitos estatísticos.

Por outro lado, sei que posso recusar-me a autorizar a minha participação ou interromper a qualquer momento o estudo, sem nenhum tipo de penalização por este facto.

Aceito, ainda, a gravação desta entrevista, bem como a sua transcrição.

Compreendi a informação que me foi dada, tive oportunidade de fazer perguntas e as minhas dúvidas foram esclarecidas.

Posto isto, aceito participar de livre vontade no estudo acima mencionado.

Também autorizo a divulgação dos resultados obtidos no meio científico, garantindo o anonimato.

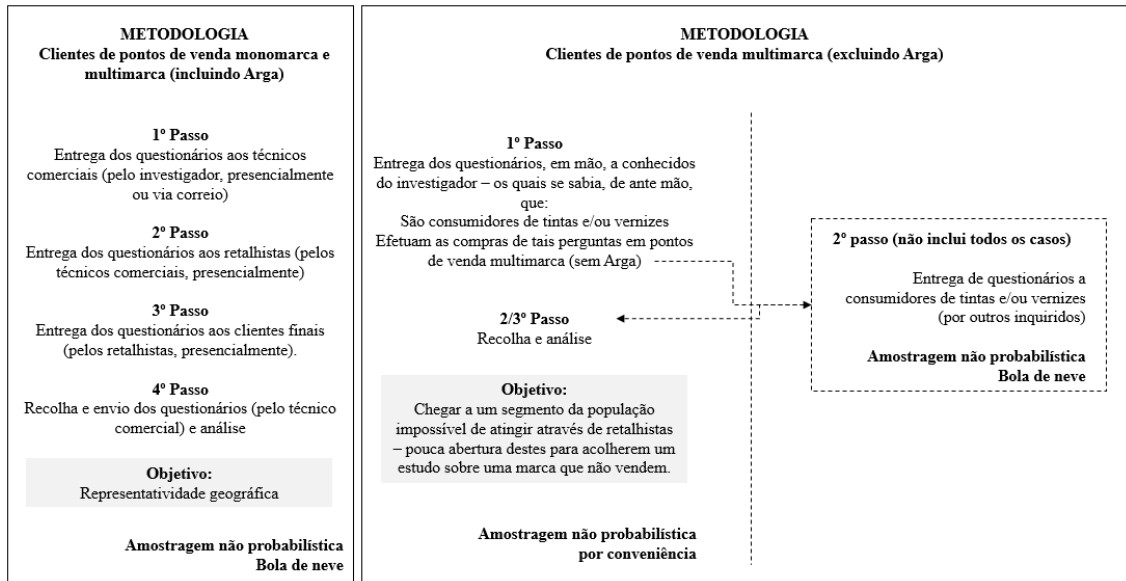
O Participante:

A Autora do estudo:

Patrícia Vieira do Vale
vieiravale.patricia@gmail.com
916350814

Fonte: elaboração própria

Anexo J: Métodos de amostragem (inquéritos por questionário)



Fonte: elaboração própria

Anexo K: Inquérito por questionário

Bom dia/ boa tarde. O presente questionário servirá de apoio à realização da Tese de Mestrado em Marketing, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Tem como objetivo avaliar as perceções dos portugueses em relação aos produtos tintas e vernizes (associados ao setor da construção civil).

Possui uma duração estimada de 5 minutos.

Por favor, leia com atenção as perguntas e proceda da forma indicada, respondendo com a máxima sinceridade, de acordo com o que faz, pensa ou sente. Assinale a sua resposta com um X.

Não há respostas certas nem erradas. O questionário é anónimo e será utilizado unicamente para tratamento estatístico.

[Estamos disponíveis para prestar qualquer esclarecimento assim como para partilhar os resultados da investigação. Para tal, pedimos-lhe que o solicite através do e-mail vieiravale.patricia@gmail.com.]

Obrigada pela sua colaboração.
Patrícia Vieira do Vale

Grupo I

Q1 - Relativamente aos produtos TINTAS e/ou VERNIZES, com que regularidade, em média, o(s) consome?

Tintas e/ou vernizes	Regularidade do Consumo						
	Diariamente (1)	2 a 3 vezes/ semana (2)	1 vez/ semana (3)	De 15 em 15 dias (4)	1 vez/mês (5)	Raramente (6)	Nunca (7)
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q2 – Que marcas de TINTAS e/ou VERNIZES conhece ou já ouviu falar?

Q3 – Das marcas de TINTAS e/ou VERNIZES a seguir indicadas, quais conhece? E quais consome?

	Conhece esta marca?		Consome esta marca?	
	Sim (1)	Não (2)	Sim (1)	Não (2)
Tintas 2000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Titan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sofinco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CIN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Divercol	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Barbot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dyrup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Robbialac	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra(s):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
_____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
_____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4 - Das seguintes marcas de TINTAS e/ou VERNIZES, qual é a sua preferida? (*)

(*) assinale apenas uma resposta

- | | |
|---------------------------------------|--|
| <input type="radio"/> Tintas 2000 (1) | <input type="radio"/> Neuce (8) |
| <input type="radio"/> Titan (2) | <input type="radio"/> Dyrup (9) |
| <input type="radio"/> Sotinco (3) | <input type="radio"/> Robbialac (10) |
| <input type="radio"/> Arga (4) | |
| <input type="radio"/> CIN (5) | Marca de distribuição (Maxmat, AKI ...) (11) |
| <input type="radio"/> Divercol (6) | <input type="radio"/> Qual? _____ |
| <input type="radio"/> Barbot (7) | Outra (12) |
| | <input type="radio"/> Qual? _____ |
| | <input type="radio"/> Nenhuma (13) |

Q5 – Já alguma vez ouviu falar na marca ARGA?

- Sim (1)
- Não (2)

(*) caso tenha selecionado a resposta “não”, continue o preenchimento do questionário no Grupo III. Obrigada.

Q6- Já alguma vez comprou TINTAS e/ou VERNIZES da marca ARGA?

- Sim (1)
- Não (2)

Grupo II – Fontes de Valor da Marca ARGA

Q7 – Relativamente à marca de TINTAS e VERNIZES ARGA, qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações?

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Discordo parcialmente (3)	Não concordo nem discordo (4)	Concordo parcialmente (5)	Concordo (6)	Concordo totalmente (7)
Espero que a qualidade da ARGA seja muito elevada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A probabilidade da ARGA ser adequada para responder às minhas necessidades é muito elevada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigo identificar a							

ARGA entre outras marcas concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu conheço bem a ARGA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Algumas características da ARGA vêm à minha cabeça rapidamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigo rapidamente lembrar-me do símbolo ou do logótipo da ARGA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho dificuldade em imaginar a ARGA na minha mente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero-me leal à ARGA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A ARGA é a minha primeira escolha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não compro outra marca se a ARGA estiver disponível na loja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faz sentido comprar ARGA em vez de outra marca, mesmo que elas sejam iguais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesmo que as outras marcas tenham as mesmas características da ARGA, prefiro comprar ARGA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesmo que exista outra marca tão boa quanto a ARGA, prefiro comprar ARGA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesmo que outra marca não seja diferente da ARGA em nenhum aspeto parece mais inteligente comprar ARGA.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q8 – Complete a frase que se segue:

Para mim, a marca ARGA é _____

Grupo III – Caraterização do inquirido

Q9– Qual o seu sexo?

- Feminino (1)
- Masculino (2)

Q10 – Qual a sua idade?

Q11 – Qual o seu distrito de residência?

- Aveiro (1)
- Beja (2)
- Braga (3)
- Bragança (4)
- Castelo Branco (5)
- Coimbra (6)
- Évora (7)
- Faro (8)
- Guarda (9)
- Leiria (10)
- Lisboa (11)
- Portalegre (12)
- Porto (13)
- Santarém (14)
- Setúbal (15)
- Viana do Castelo (16)
- Vila Real (17)
- Viseu (18)

Q12 – Qual das seguintes afirmações, a seu respeito, é verdadeira?

- A minha profissão está relacionada com tintas e/ou vernizes (pintor, aplicador, empresa do setor de construção civil ...).*

*Qual a sua profissão? _____

- Consumo TINTAS e/ou VERNIZES apenas para consumo doméstico/ particular.

Q13 – Relativamente ao local habitual onde compra tintas e/ ou vernizes:*

- Dispõe de TINTAS e/ou VERNIZES da marca Arga mas, também, de outras marcas.
- Dispõe de TINTAS e/ou VERNIZES de diferentes marcas, mas a marca Arga não é uma delas.
- Dispõe de TINTAS e/ ou VERNIZES só da marca Arga.
- Não consumo TINTAS e/ ou VERNIZES

Obrigada pela sua colaboração.

**esta questão foi colocada apenas à amostra composta exclusivamente por indivíduos que compram tintas e/ou vernizes em pontos de venda multimarca – sem Arga. A informação dos restantes elementos da amostra foi dada pelos comerciais – de acordo com o ponto de venda onde deixavam o questionário.*

Anexo L: Variáveis do questionário

Dimensão	Grupo - Questão	Variável	Tipo de variável	Tipo de resposta	Itens	Análise	Autor
Contacto com o setor (tintas e vernizes)	I - Q1	Regularidade do consumo	Qualitativa ordinal	Escala de Likert	-	Univariada – Estatística Descritiva	-
	I - Q2	Notoriedade espontânea	Qualitativa	Texto	-	Univariada – Estatística Descritiva	Aaker, 1991
	I - Q3	Notoriedade assistida Consumo de marcas	Qualitativa normal	Escolha simples	1.Sim	Univariada – Estatística	Aaker, 1991
					2.Não	Univariada – Estatística	
	I - Q4	Preferência	Qualitativa normal	Escolha simples	1.Tintas 2000	Univariada – Estatística Descritiva	Aaker, 1991
					2. Titan		
	3. Sotinco						
4. Arga							
5. CIN							
6. Devercol							
7. Barbot.							
8. Neuce							
9. Dyrup							
10. Marca de distribuição							
11. Robbialac							
12. Outra							
13. Nenhuma							
I - Q5	Familiaridade da marca Arga	Qualitativa normal	Escolha simples	1.Sim 2.Não [caso a resposta seja não, o inquirido avança para o Grupo III]	Univariada – Estatística Descritiva	-	
I - Q6	Consumo da Marca Arga	Qualitativa normal	Escolha simples	1.Sim 2.Não	Univariada	-	
Capital da marca	II - Q7	Qualidade Percebida	Qualitativa ordinal	Escala de Likert	1.Espero que a qualidade da marca Arga seja muito alta. 2. A probabilidade da Arga ser adequada para responder às minhas necessidades é muito elevada.	Regressão Linear Múltipla	Yoo e Donthu (2001)
		Notoriedade/ associações	Qualitativa ordinal	Escala de Likert	1. Conheço bem a marca Arga. 2. Consigo identificar a Arga entre as concorrentes.	Regressão Linear Múltipla	
					3. Algumas características da marca Arga vêm à minha cabeça rapidamente. 4. Consigo lembrar-me rapidamente do símbolo ou do logótipo da Arga.		
					5. Tenho dificuldade em imaginar a Arga na minha mente.** [**representa itens dispostos inversamente]		
		Lealdade	Qualitativa ordinal	Escala de Likert	1. Considero-me leal à Arga. 2. A Arga é a minha primeira escolha. 3. Não compro outra marca se a Arga estiver disponível na loja.	Regressão Linear Múltipla	
Brand Equity	Qualitativa ordinal	Escala de Likert	1. Faz sentido comprar Arga em vez de outra marca mesmo que elas sejam iguais. 2. Mesmo que as outras marcas tenham as mesmas características da Arga, prefiro comprar Arga. 3. Mesmo que exista outra marca tão boa quanto a Arga, prefiro comprar Arga. 4. Mesmo que outra marca não seja diferente da Arga em nenhum aspeto, parece mais inteligente comprar Arga.	Regressão Linear Múltipla			
II - Q8	Associações	Qualitativa normal	Texto – técnica projetiva de acabamento	Para mim, a marca Arga é...	Univariada – Estatística Descritiva	Keller (1993)	
Caraterização do indivíduo	III - Q9	Género	Qualitativa normal	Escolha simples	1. Feminino 2. Masculino	Univariada – Estatística	-
	III - Q10	Idade	Quantitativa	Numérica		Univariada – Estatística Descritiva	-
	III - Q11	Localização	Qualitativa normal	Escolha simples	1.Aveiro	Univariada – Estatística Descritiva	Argacol
					2. Beja		
3. Braga							
4. Bragança							
5. Castelo Branco							
6. Coimbra							
7. Évora							
8. Faro							
9. Guarda							
10. Leiria							
11. Lisboa							
12. Portalegre							
13. Porto							
14. Santarém							
15. Setúbal							
16. Viana do Castelo							
17. Vila Real							
18. Viseu							
III - Q12	Tipologia de cliente	Qualitativa normal	Escolha simples Texto	1.A minha ocupação profissional relaciona-se com o setor de tintas e vernizes. Se sim, qual? 2.Consumo tintas e vernizes apenas para consumo doméstico/ particular.	Univariada – Estatística Descritiva	E14; E16	
Ponto de Venda	III - Q13*	Distribuição – Tipo de estabelecimento	Qualitativa normal	Escolha simples Texto	1.Dispõe de TINTAS e/ou VERNIZES da marca Arga mas, também, de outras marcas. 2.Dispõe de TINTAS e/ou VERNIZES de diferentes marcas, mas a marca Arga não é uma delas. 3.Dispõe de TINTAS e/ ou VERNIZES só da marca Arga. 4.Não consumo TINTAS e/ ou VERNIZES	Univariada – Estatística Descritiva	-

Legenda: E14 - entrevistado 14 - entrevista semiestruturada, E16: entrevistado 16 - entrevista semiestruturada, *Questão meramente colocada aos indivíduos que efetuam a compra de tintas e/ou vernizes em pontos de venda monomarca sem Arga;

Fonte: elaboração própria

Anexo M: Critérios de recomendação de fiabilidade estimada pelo *Alfa de Cronbach* (adaptado de Peterson, 1994)

Autor	Condição	α considerado aceitável
Davis, 1964, p. 24	Previsão individual	Acima de 0.75
	Previsão para grupos de 25-50 indivíduos	Acima de 0.5
Kaplan & Sacuzzo, 1982, p. 106	Investigação fundamental	0.7-0.8
	Investigação aplicada	0.95
Murphy & Davidsholder, 1988, p. 89	Fiabilidade inaceitável	<0.6
	Fiabilidade baixa	0.7
	Fiabilidade moderada a elevada	0.8-0.9
	Fiabilidade Elevada	>0.9
Nunnally, 1978, p. 245-246	Investigação preliminar	0.7
	Investigação fundamental	0.8
	Investigação aplicada	0.9-0.95

Fonte: Marôco & Garcia-Marques (2006)

Anexo N: 30 palavras mais frequentes da entrevista

Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)	Similar Words
produtos	8	295	1,98	produto, produtos
arga	4	251	1,68	arga
mas	3	224	1,50	mas
cliente	7	204	1,37	cliente, clientes
marca	5	200	1,34	marca, marcas
mais	4	181	1,21	mais
muito	5	170	1,14	muito, muitos
preço	5	135	0,91	preço, preços
qualidade	9	126	0,85	qualidade
aqui	4	108	0,72	aqui
temos	5	104	0,70	temos
também	6	94	0,63	também
como	4	87	0,58	como
tintas	6	86	0,58	tinta, tintas
outras	6	83	0,56	outra, outras
têm	3	82	0,55	têm
sempre	6	71	0,48	sempre
loja	4	69	0,46	loja, lojas
peçoas	7	69	0,46	peçoas, peçoas
anos	4	66	0,44	ano, anos
está	4	66	0,44	está

bom	3	60	0,40	bom
tenho	5	60	0,40	tenho
bem	3	53	0,36	bem
tudo	4	48	0,32	tudo
melhor	6	46	0,31	melhor, melhores
relação	7	46	0,31	relação
assim	5	44	0,30	assim
depois	6	42	0,28	depois
estão	5	42	0,28	estão

Fonte: NVivo Pro11

Anexo O: Contextualização da palavra “mas” nas entrevistas

“Tem produtos de baixa qualidade, mas são referenciados como sendo de baixa qualidade”.
“... alterar um pouco a cor, mas também pode ser a diluição”
“Os preços não são os dos produtos que estão nos hipermercados. Mas , claro, a qualidade é outra.”
“Reclamam do produto, mas o problema é a aplicação”
Não sei se é culpa da Torrestir ou da Arga, mas foi uma vez ou outra”
“... exigem CIN e Robbialac. Mas reclamações não tenho nenhuma”
“Fico muito agradado com isso, mas acho que falta à Arga
“... porque não conhecem a marca, mas vão testá-la primeiro e gostam.”
“... pelo menos, já ouviram falar, mas nem todos já trabalharam com ela.”

Fonte: elaboração própria

Anexo P: Análise de conteúdo – frequência de respostas Análise categorial – Gama de produtos

Categoria de produto destacada positivamente	Tintas aquosas: 10 entrevistados (E1; E5; E6; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13) Impermeabilizante: 8 entrevistados (E2; E3; E4; E7; E14; E15; E16; E17)
Categoria de produto destacada negativamente	Esmaltes: 4 entrevistados (E2; E3; E7; E12) Massas de revestimento: 1 entrevistados (E3) Nenhuma: 13 entrevistados (restantes)
Caraterísticas dos produtos destacadas positivamente	Resistência / durabilidade: 8 entrevistados (E1; E2; E3; E6; E12; E15; E14; E17) Lacagem: 3 entrevistados (E2; E3; E12) Elasticidade / flexibilidade: 4 entrevistados (E4; E15; E16; E17) Lavável: 2 entrevistados (E6; E15) Rendimento: 1 entrevistado (E2) Cobertura: 4 entrevistados (E1; E6; E13; E15)
Caraterísticas dos produtos destacadas negativamente	Cobertura: 2 entrevistados (E7; E9) Tempo de secagem: 1 entrevistado (E3)

	Comentários negativos sobre o produto devido à sua má aplicação: 6 entrevistados (E6; E7; E10; E11; E13; E15; E16; E17)
Grau de inovação dos produtos	Têm inovado: 10 entrevistados (E1; E3; E4; E6; E9; E12; E14; E15; E17) Têm seguido a concorrência / podiam inovar mais: 4 entrevistados (E7; E9; E11) Não há muito por inovar: 1 entrevistado (E8)

Fonte: elaboração própria

Análise categorial – Preço

Preço percebido pelos entrevistados/ retalhistas (em relação à concorrência) *	Justo valor no mercado: 8 entrevistados (E1; E7; E8; E9; E11; E13; E14; E15) Barato: 6 entrevistados (E3; E4; E5; E10; E12; E17) Caro: 2 entrevistados (E2; E6)
Preço percebido pelos clientes finais (em relação à concorrência)	Justo valor no mercado: 9 entrevistados (E1; E5; E10; E11; E12; E13; E14; E16; E15) Caro: 10 entrevistados (E2; E3; E4; E6; E7; E8; E9; E12; E16; E17)
Elasticidade da procura (retalhistas)	Continuidade da relação comercial: 8 entrevistados (E1; E2; E4; E6; E9; E11; E13; E17) Continuidade da relação comercial dependendo do aumento/ comportamento da concorrência: 8 entrevistados (E3; E5; E7; E8; E12; E14; E15; E16) Rutura de relação comercial: 1 entrevistado (E10)
Elasticidade da procura (clientes finais)	Continuidade da relação comercial: 7 entrevistados (E1; E2; E4; E5; E6; E11; E17) Continuidade da relação comercial dependendo do aumento/ comportamento da concorrência: 6 entrevistados (E2; E7; E9; E12; E14; E15) Rutura da relação comercial: 5 entrevistados (E3; E8; E10; E16; E13)
Perceção da relação preço-qualidade (retalhistas)	Positiva: 16 entrevistados (E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E10; E11; E12; E13; E14; E15; E16; E17) Negativa: 2 entrevistados (E7; E9)
*Análise paralela dos Mapas Perceptuais	

Fonte: elaboração própria.

Análise categorial - Comunicação

Primeiro contacto (comercial) com a marca	Comercial da zona: 9 entrevistados (E2; E5; E6; E8; E12; E10; E14; E15; E17) Outro produto/ marca: 3 entrevistados (E3; E8) Colaborador Argacol (que não comercial): 3 entrevistados (E4; E9; E11) Empresa comprada pela Argacol: 1 entrevistado (E1) Cliente: 1 entrevistado (E16) Fornecedor (de outro tipo de produto): 1 entrevistado (E13)
Contactos seguintes (meio)	Comerciais: 16 entrevistados (E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13; E14; E15; E16; E17) Telefone direto: 6 entrevistados (E6; E7; E10; E11; E14; E17) Presencialmente - fábrica: 1 entrevistado (E4) E-mail: 1 entrevistado (E9)

Disponibilização de material de comunicação	Sim, disponibiliza: 5 entrevistados (E1; E10; E14; E15; E17) Sempre que precisamos: 5 entrevistados (E3; E4; E6; E12; E13) Poucos materiais: 6 entrevistados (E5; E7; E8; E9; E11; E16)
Embalagens (layout)	Satisfação: 4 entrevistados (E12; E13; E16; E17) Insatisfação: 3 entrevistados (E5; E14; E15)
Embalagens (segmentação dos produtos)	Satisfação: 1 entrevistado (E12) Insatisfação: 3 entrevistados (E5; E11; E16)
Decoração do ponto de venda	Interior: 6 entrevistados (E1; E2E6; E9; E11; E13) Exterior: 7 entrevistados (E1; E3; E6; E7; E10; E12; E13) Nenhum, só através da apresentação das embalagens (interior): 3 entrevistados (E15; E16; E17) Nenhum: 1 entrevistado (E4)
Feedback (pedido ao cliente final)	Todos os entrevistados referem que o fazem com frequência.
Feedback (referência)	Todos os entrevistados afirmam que o feedback (positivo ou negativo) é referente ao produto em sim – não à embalagem, ao preço, ou outra variável.
Comunicação da marca a clientes finais	Através do produto: 11 entrevistados (E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13; E14; E15) Através do preço: 3 entrevistados (E3; E5; E10; E12) Através da marca: 2 entrevistados (E6; E7)
Familiaridade com a marca antes de entrar no ponto de venda (cliente final)	Ninguém conhecia: 6 entrevistados (E1; E3; E8; E12; E15) Alguns sim, outros não: 5 entrevistados (E2; E4; E5; E10; E11) Os profissionais sim, mas os particulares não: 2 entrevistados (E14; E16)

Fonte: elaboração própria

Análise categorial – Distribuição

Tempo de entrega	Distribuição rápida: 16 entrevistados (E1; E2; E3; E4; E5; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13; E14; E15; E16; E17) Distribuição rápida, mas em horário inconveniente: 1 entrevistado (E6)
Estado das embalagens	Às vezes as embalagens vêm amassadas, mas, regra geral, boas: 6 entrevistados (E1; E10; E13; E12; E15; E16) Más: 4 entrevistados (E2; E6; E9; E11) Boas: 3 entrevistados (E7; E14; E17) Às vezes a encomenda chega incompleta, mas, regra geral, boas: 2 entrevistados (E3; E5).
Localização do ponto de venda	Boa: 10 entrevistados (E1; E2; E3; E5; E6; E9; E12; E13; E14; E16) Má: 4 entrevistados (E8; E10; E15; E17) Mais ou menos: 3 entrevistados (E4; E7; E11)

Fonte: elaboração própria

Análise categorial - Posicionamento

Razões pelas quais recomendam Arga	<p>Preço: 3 entrevistados (E7; E9)</p> <p>Qualidade dos Produtos: 12 entrevistados (E1; E3; E4; E6; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E16; E17)</p> <p>Marca Nacional: 2 entrevistados (E5, E6)</p> <p>Exclusividade: 5 entrevistados (E3; E6; E7; E10; E12)</p> <p>Relação / Confiança: 7 entrevistados (E1; E5; E6; E8; E13; E14; E15)</p> <p>O que tenho em stock: 1 entrevistado (E11)</p>
O que distingue a marca Arga das concorrentes	<p>Qualidade dos produtos: 5 entrevistados (E2; E4; E15; E14; E17)</p> <p>Preço: 3 entrevistados (E1; E10; E16)</p> <p>Preço-qualidade: 4 entrevistados (E3; E4; E5; E12)</p> <p>Nada: 1 entrevistado (E11)</p>
Tipo de clientes (maioria)	<p>Profissional / Empresas: 10 entrevistados (E1; E2; E3; E4; E6; E9; E13; E14; E15; E17)</p> <p>Particular / Doméstico: 4 entrevistados (E4; E10; E12; E15)</p> <p>Todo o tipo de clientes: 4 clientes (E5; E6; E7; E11)</p> <p>Não sei: 2 entrevistados (E8; E16)</p>
Tipo de clientes (idades)	<p>Todas as idades (desde jovens a séniores): 3 entrevistados (E1; E10; E11)</p> <p>30-40: 2 entrevistados (E5; E6)</p> <p>25 -50: 1 entrevistado (E7)</p> <p>40-50: 1 entrevistado (E12)</p> <p>Não sei: 2 entrevistados (E8; E16)</p> <p><i>Nota: restantes entrevistados não referiram a classe na caracterização dos seus clientes.</i></p>
Razões pelas quais recomendam a Arga	<p>Qualidade do produto: 8 entrevistados (E2; E5; E9; E11; E12; E15; E16; E17)</p> <p>Preço: 2 entrevistados (E12; E5)</p> <p>Preço-qualidade: 3 entrevistados (E7; E13; E15)</p> <p>Assistência técnica: 3 entrevistados (E6; E8; E14)</p> <p>Tenho em stock: 2 entrevistados (E3; E11)</p> <p>Inovação: 1 entrevistado (E9)</p> <p>Marca: 2 entrevistados (E5, E6)</p>
*pontos mencionados quando se questionou o cliente sobre uma razão única pela qual compra Arga.	

Fonte: elaboração própria

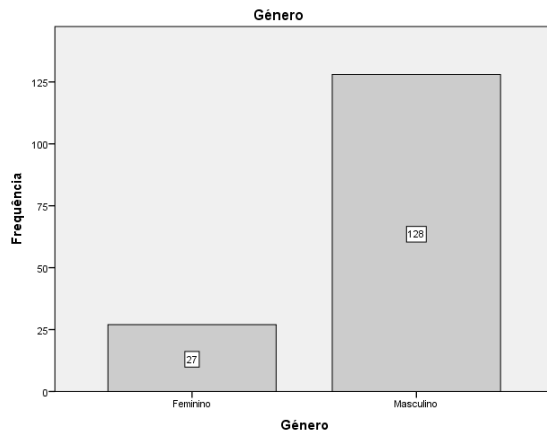
Anexo Q: Tipos de clientes tendo as razões de compra da marca

E17 (vendedor num ponto de venda multimarca – Arga minoritária)	E13 (vendedor num ponto de venda multimarca – Arga maioritária)	E1 (vendedor num ponto de venda monomarca)
“Eu não vendo todos os produtos deles, mas vendo aqueles que eu considero serem melhores do que a concorrência. As membranas impermeabilizantes são muito boas”.	“Andamos a trabalhar tanto esta questão de fidelização. Seria contraproducente mudar, porque queremos trabalhar a questão da confiança”	“Comecei com a Arga por causa do momento e vou continuando, mas não lhe consigo dar uma razão.(...) Eu recomendo Arga porque o meu stock é da Arga. Se eu tivesse, 50% Arga, 50% CIN, perante o que o cliente me pedisse e o que eu tivesse em stock, era o que recomendaria.”
Cliente fiel por convicção	Cliente fiel por crença do risco	Cliente fiel por hábito/ crença do risco

Fonte: elaboração própria

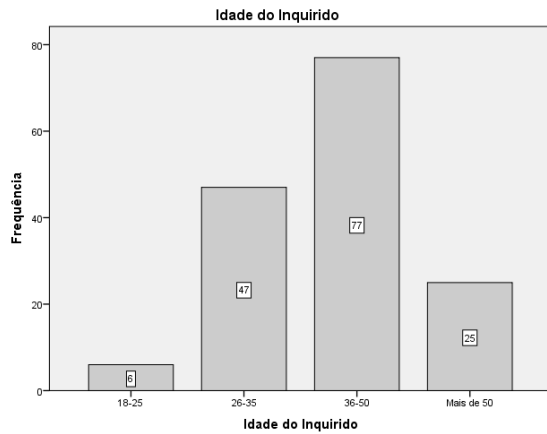
Anexo R: Estatística descritiva – amostra global

[1] Qual o seu sexo?



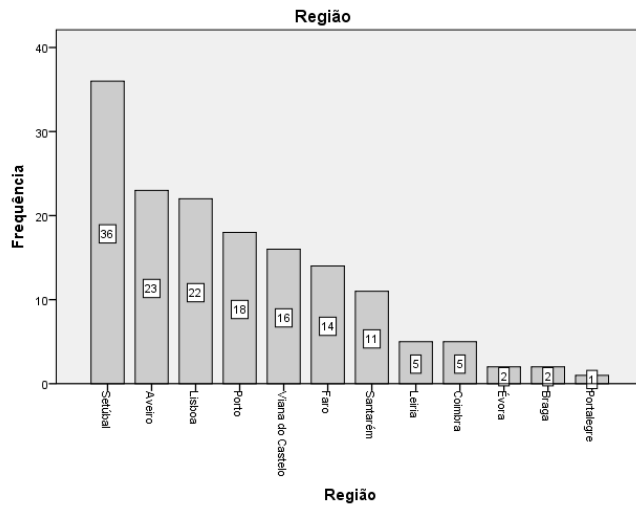
Fonte: SPSS

[2] Qual a sua idade?



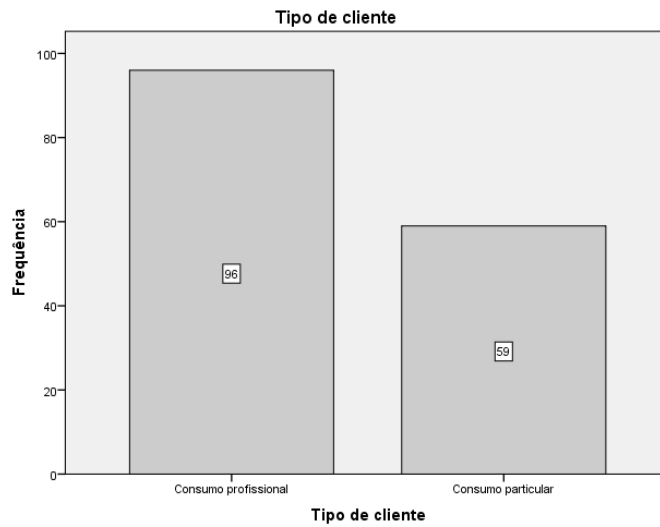
Fonte: SPSS

[3] Qual o seu distrito de residência?



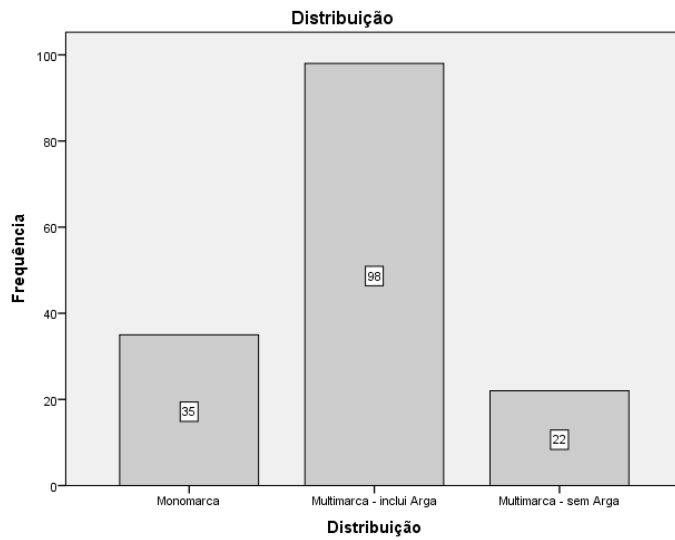
Fonte: SPSS

[4] Tipo de consumo



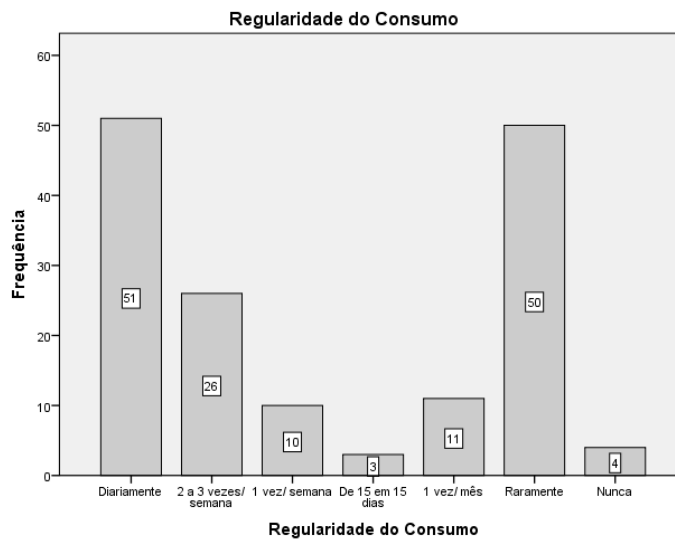
Fonte: SPSS

[5] Distribuição – presença da marca Arga nos pontos de venda onde se respondeu aos questionários



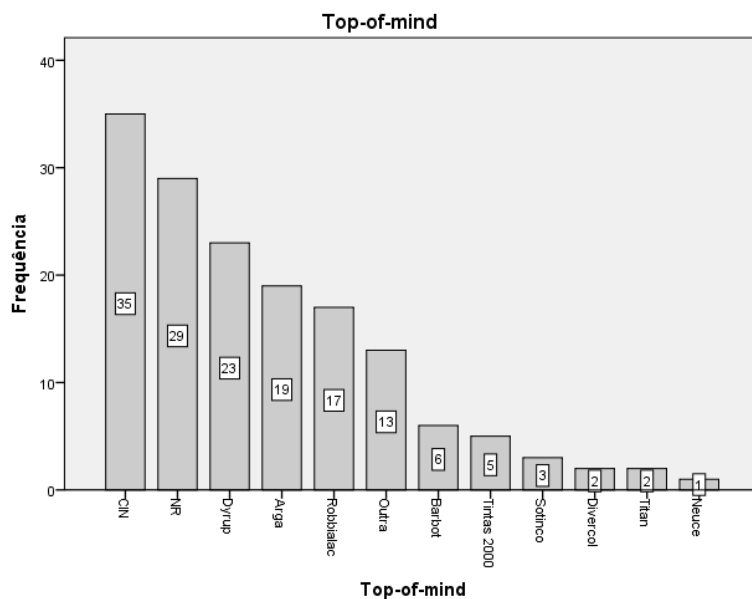
Fonte: SPSS

[6] Relativamente aos produtos TINTAS e/ou VERNIZES, com que regularidade, em média, o(s) consome?



Fonte: SPSS

[7] Que marcas de tintas e/ou vernizes conhece ou já ouviu falar?

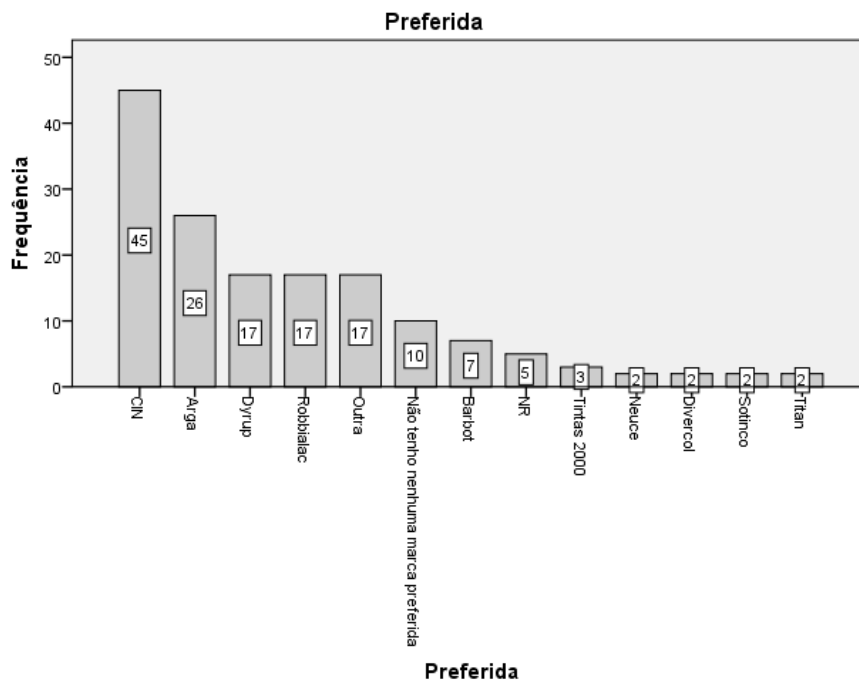


Fonte: SPSS

Marcas categorizadas enquanto “outras”: Ica (3 observação); Hempel (5 observações); Matesica (1 observação), Jafep (1 observação), Sollac (1 observação), Irurena (2 observação).

[8] Das seguintes marcas de TINTAS e/ou VERNIZES, qual é a sua preferida? (*)

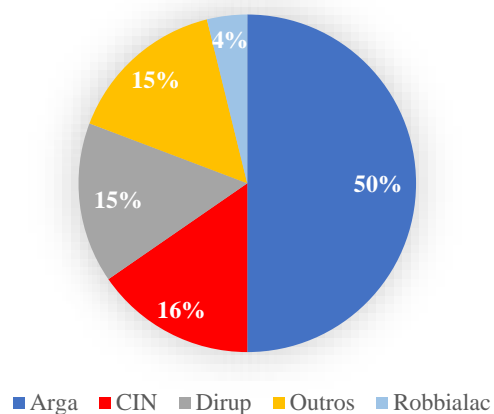
(*) assinale apenas uma resposta



Fonte: SPSS

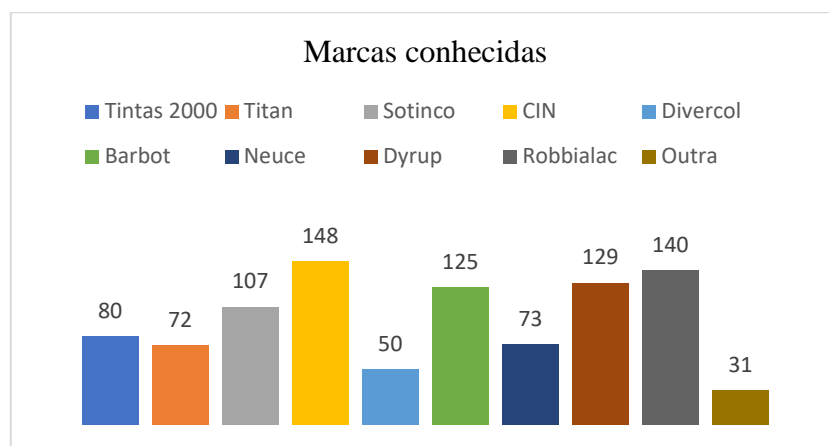
Marcas categorizadas enquanto “outras”: Sirca (1 observação); Nitin (1 observação); Hempel (5 observações); Matesica (2 observações), Jafep (1 observação); Marilina (1 observação); Sollac (1 observação); Fabyлак (1 observação), Sirca (1 observação), Irurena (2 observações), Ica (1 observação).

[9] Análise da *top-of-mind*, quando Arga é preferida



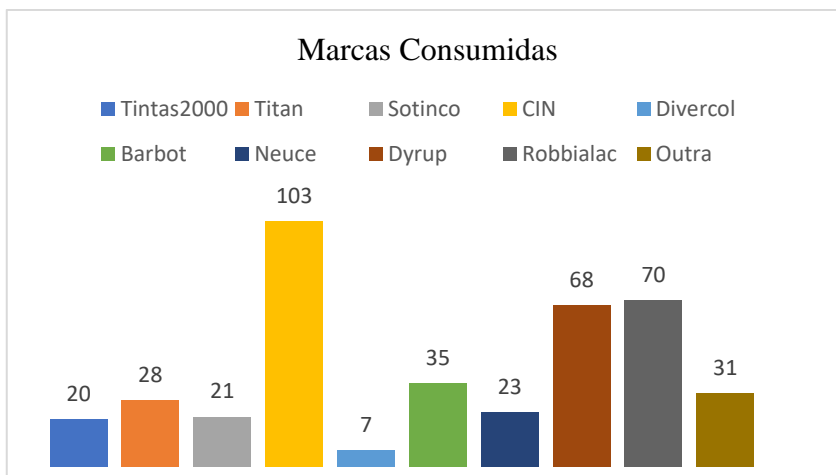
Fonte: adaptado de SPSS

[10]Qual das seguintes marcas de tintas conhece?



Fonte: adaptado de SPSS

[11] Qual das seguintes marcas consome?



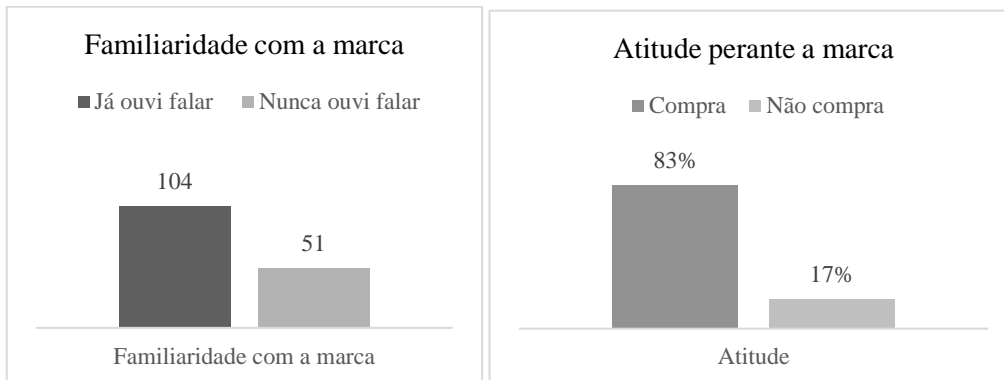
Fonte: adaptado de SPSS

[11] Relação entre o conhecimento e o consumo das marcas

Marca	Conhecimento/Consumo
Tintas 2000	25%
Titan	39%
Sotinco	20%
CIN	70%
Divercol	14%
Barbot	28%
Neuce	32%
Dyrup	53%
Robbialac	32%
Arga	83%
Outra	100%

Fonte: adaptado de SPSS

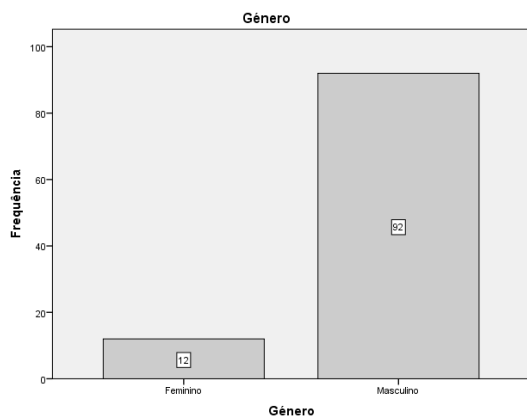
Já alguma vez ouviu falar na marca ARGA? (pergunta de seleção)
Já alguma vez comprou TINTAS e/ou VERNIZES da marca ARGA?



Fonte: adaptado de SPSS

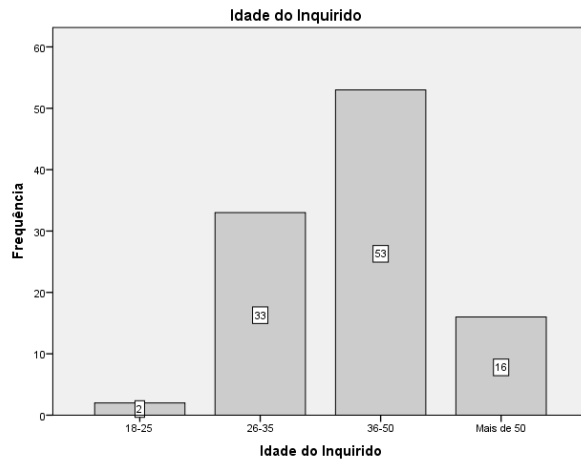
Do universo de 155 inquiridos, apenas 104 responderam à totalidade do inquérito. Por sua vez, destes 104 inquiridos, que já ouviram falar na marca Arga, 17% nunca a comprou.

Anexo S: Estatística descritiva – amostra que já ouviu falar na marca Arga
[1]Qual o seu sexo?



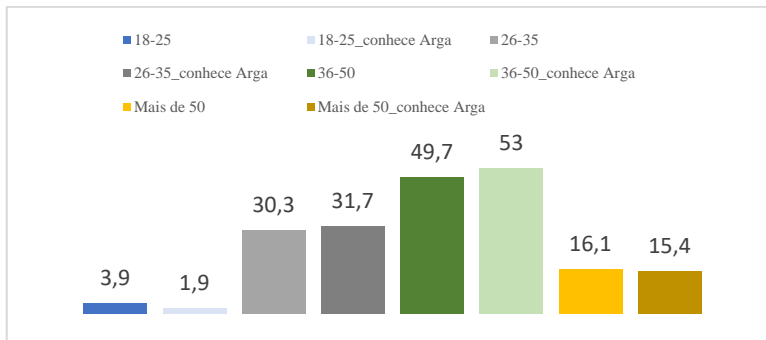
Fonte: SPSS

[2]Qual a sua idade?



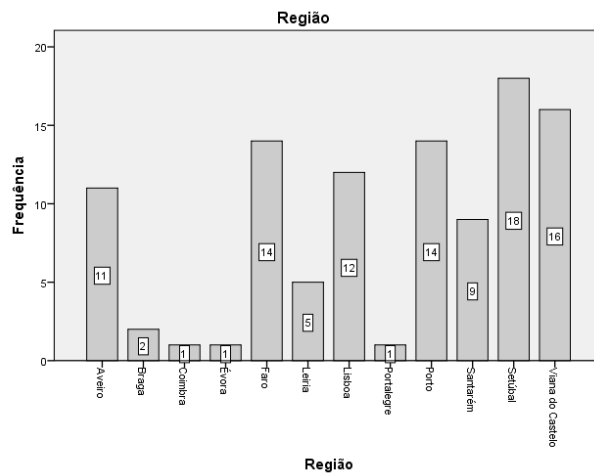
Fonte: SPSS

[3] Idade: Relação entre a amostra que conhece e não conhece a marca Arga (%)



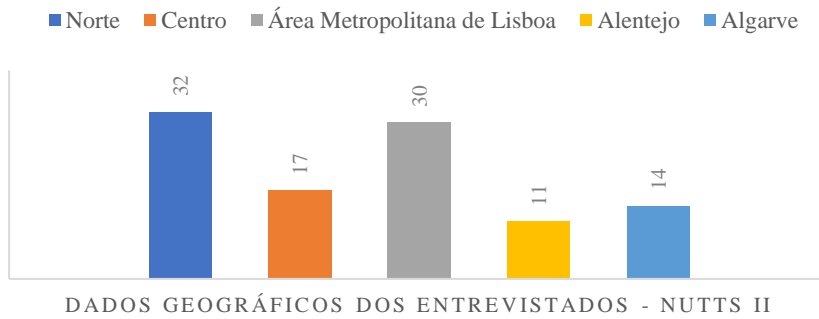
Fonte: SPSS

[4] Qual o seu distrito de residência?



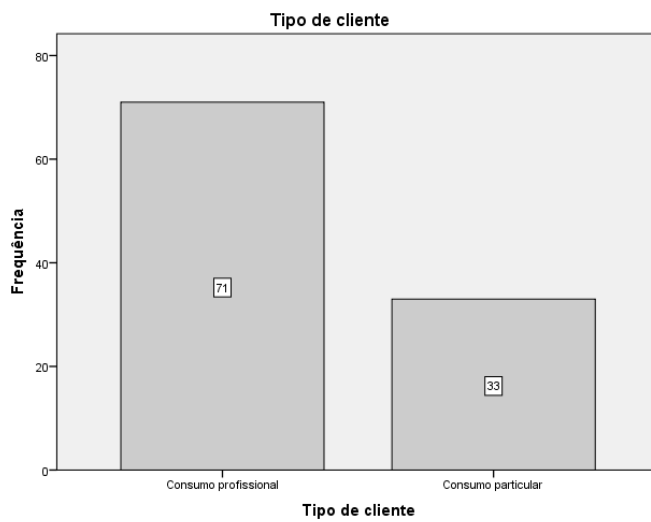
Fonte: SPSS

[5] Dados geográficos dos entrevistados que conhecem a Arga (NUTS II)



Fonte: adaptado SPSS

[6] Tipo de consumo

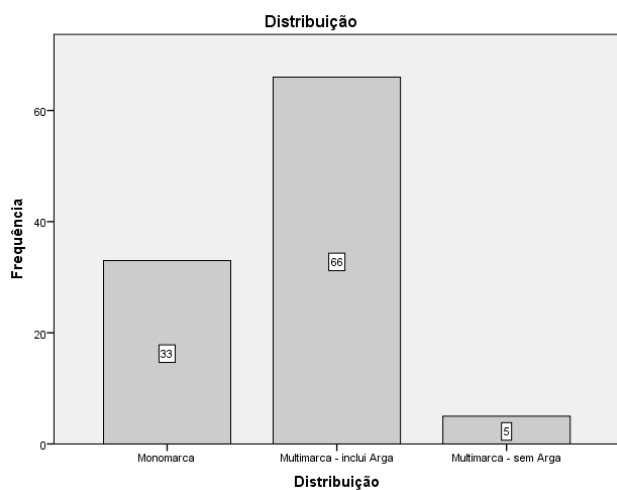


Fonte: SPSS

			Média
Tipo de cliente	Consumo profissional	Regularidade do Consumo	2,32
	Consumo particular	Regularidade do Consumo	5,17

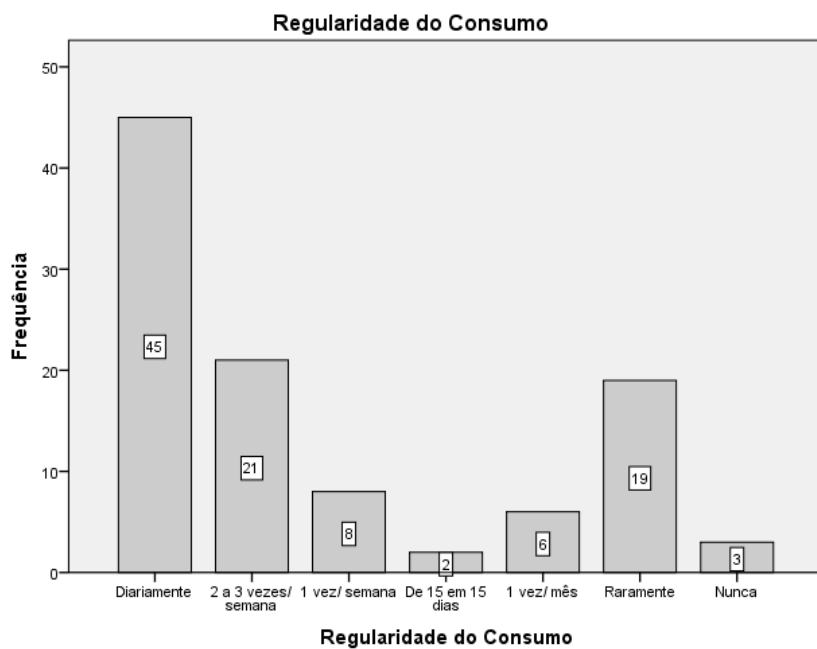
Fonte: SPSS

[7] Distribuição – presença da marca Arga nos pontos de venda onde se respondeu aos questionários



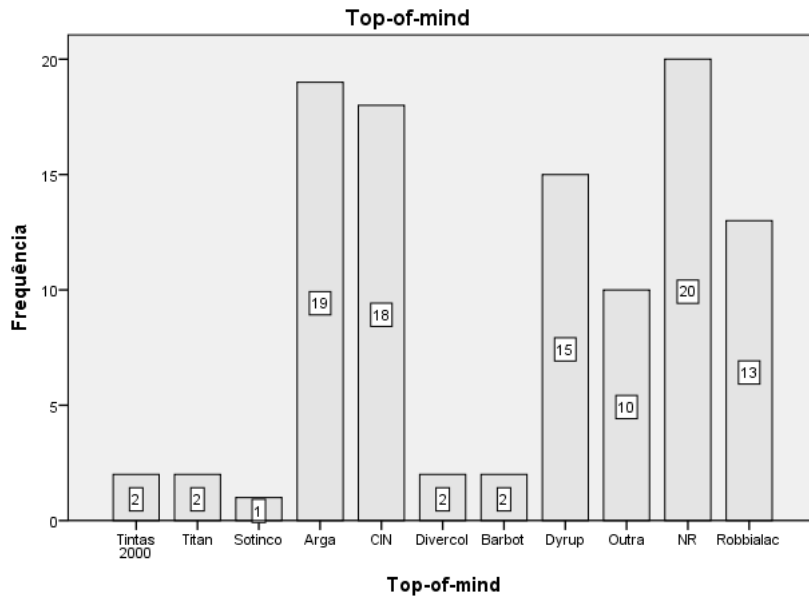
Fonte: SPSS

[8] Relativamente aos produtos TINTAS e/ou VERNIZES, com que regularidade, em média, o(s) consome?



Fonte: SPSS

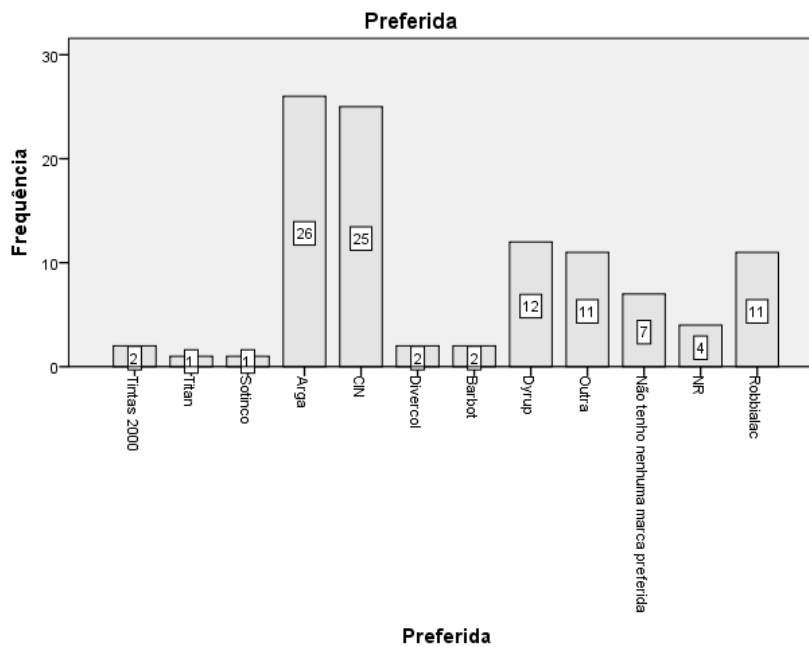
[9] Que marcas de tintas ou vernizes conhece ou já ouviu falar?



Fonte: SPSS

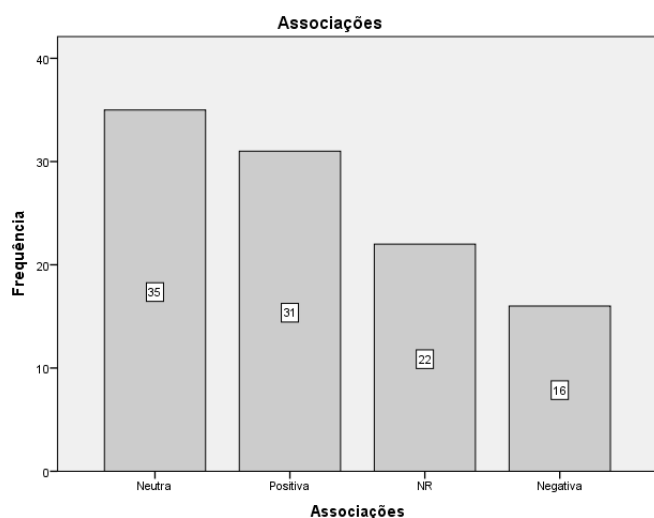
[10] Das seguintes marcas de TINTAS e/ou VERNIZES, qual é a sua preferida? (*)

(*) assinale apenas uma resposta



Fonte: SPSS

[11] Para mim, a Arga é ...



Fonte: SPSS

Anexo T: Estatística descritiva – Fontes de Valor da Marca

Legenda:

- 1: discordo totalmente
- 2: discordo
- 3: discordo parcialmente
- 4: não concordo nem discordo
- 5: concordo parcialmente
- 6: concordo
- 7: concordo totalmente

[1] Média

		Estatísticas			
		Média_QP	Média_Notoriedade	Média_Lealdade	Média_OBE
N	Válido	104	104	104	104
	Omisso	0	0	0	0
Média		5,0529	4,5337	3,9359	4,1755
Mediana		5,0000	4,5000	4,0000	4,0000
Moda		6,00	4,00	4,00	4,00
Desvio Padrão		1,33823	1,40304	1,75222	1,65387
Mínimo		1,50	1,50	1,00	1,00
Máximo		7,00	7,00	7,00	7,00

Fonte: SPSS

[2] Notoriedade_Associações

Legenda:

FV_Notoriedade1: Consigo identificar a ARGA entre as marcas concorrentes

FV_Notoriedade2: Eu conheço bem a ARGA

FV_Notoriedade3: Algumas características da ARGA vêm à minha cabeça rapidamente

FV_Notoriedade4: Consigo rapidamente lembrar-me do símbolo ou do logótipo da ARGA

Estatísticas

		FV_Notoriedade 1	FV_Notoriedade 2	FV_Notoriedade 3	FV_Notoriedade 4	FV_Notoriedade 5
N	Válido	104	104	104	104	104
	Omisso	0	0	0	0	0
Média		4,5192	4,5192	4,4519	4,6442	3,7308
Mediana		5,0000	4,5000	5,0000	5,0000	4,0000
Moda		4,00	4,00	5,00	7,00	4,00
Desvio Padrão		1,67784	1,53901	1,48703	1,95045	1,69655
Mínimo		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Máximo		7,00	7,00	7,00	7,00	7,00

Fonte: SPSS

[3] Lealdade

Legenda:

FV_Lealdade1: Considero-me leal à ARGA

FV_Lealdade2: A ARGA é a minha primeira escolha

FV_Lealdade3: Não compro outra marca se a ARGA estiver disponível na loja

Estatísticas

		FV_Lealdade1	FV_Lealdade2	FV_Lealdade3
N	Válido	104	104	104
	Omisso	0	0	0
Média		4,0385	3,9519	3,8173
Mediana		4,0000	4,0000	4,0000
Moda		4,00	4,00	4,00
Desvio Padrão		1,83770	1,82422	1,88383
Mínimo		1,00	1,00	1,00
Máximo		7,00	7,00	7,00

Fonte: SPSS

[4]Qualidade Percebida

Legenda:

FV_Qualidade 1: Espero que a qualidade da ARGA seja muito elevada.

FV_Qualidade 2:A probabilidade da ARGA ser adequada para responder às minhas necessidades é muito elevada

		Estatísticas	
		FV_Qualidade 1	FV_Qualidade 2
N	Válido	104	104
	Omisso	0	0
Média		5,1058	5,0000
Mediana		5,0000	5,0000
Moda		5,00	6,00
Desvio Padrão		1,34322	1,40733
Mínimo		1,00	1,00
Máximo		7,00	7,00

Fonte: SPSS

[5] OBE (Overall Brand Equity)

Legenda:

FV_Brand Equity1: Faz sentido comprar ARGA em vez de outra marca, mesmo que elas sejam iguais

FV_Brand Equity2: Mesmo que as outras marcas tenham as mesmas características da ARGA, prefiro comprar ARGA

FV_Brand Equity3: Mesmo que exista outra marca tão boa quanto a ARGA, prefiro comprar ARGA

FV_Brand Equity4: Mesmo que outra marca não seja diferente da ARGA em nenhum aspeto parece mais inteligente comprar ARGA.

		Estatísticas			
		FV_Brand Equity1	FV_Brand Equity2	FV_Brand Equity3	FV_Brand Equity4
N	Válido	104	104	104	104
	Omisso	0	0	0	0
Média		4,1731	4,1058	4,1635	4,2596
Mediana		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Moda		4,00	4,00	4,00	4,00
Desvio Padrão		1,79234	1,78950	1,70157	1,64874
Mínimo		1,00	1,00	1,00	1,00
Máximo		7,00	7,00	7,00	7,00

Fonte: SPSS

Anexo U: Modelo Concetual – AFE

[1] Análise de Componentes Principais

Notoriedade_Associações

Matriz de correlações

		FV_Notorieda de1	FV_Notorieda de2	FV_Notorieda de3	FV_Notorieda de4	FV_Notorieda de5
Correlação	FV_Notoriedade1	1,000	,789	,609	,514	-,155
	FV_Notoriedade2	,789	1,000	,779	,544	-,117
	FV_Notoriedade3	,609	,779	1,000	,515	-,201
	FV_Notoriedade4	,514	,544	,515	1,000	-,176
	FV_Notoriedade5	-,155	-,117	-,201	-,176	1,000

Fonte: SPSS

Variância total explicada

Componente	Total	Autovalores iniciais		Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
		% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,944	58,879	58,879	2,944	58,879	58,879
2	,958	19,152	78,030			
3	,560	11,191	89,222			
4	,389	7,774	96,996			
5	,150	3,004	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: SPSS

Lealdade

Matriz de correlações

		FV_Lealdade1	FV_Lealdade2	FV_Lealdade3
Correlação	FV_Lealdade1	1,000	,881	,813
	FV_Lealdade2	,881	1,000	,851
	FV_Lealdade3	,813	,851	1,000

Fonte: SPSS

Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,696	89,880	89,880	2,696	89,880	89,880
2	,191	6,381	96,261			
3	,112	3,739	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: SPSS

Qualidade Percebida

Matriz de correlações

		FV_Qualidade 1	FV_Qualidade 2
Correlação	FV_Qualidade 1	1,000	,894
	FV_Qualidade 2	,894	1,000

Fonte: SPSS

Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	1,894	94,683	94,683	1,894	94,683	94,683
2	,106	5,317	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: SPSS

OBE

Matriz de correlações

		FV_Brand Equity1	FV_Brand Equity2	FV_Brand Equity3	FV_Brand Equity4
Correlação	FV_Brand Equity1	1,000	,933	,857	,855
	FV_Brand Equity2	,933	1,000	,893	,840
	FV_Brand Equity3	,857	,893	1,000	,905
	FV_Brand Equity4	,855	,840	,905	1,000

Fonte: SPSS

Variância total explicada

Componente	Total	Autovalores iniciais		Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
		% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,642	91,038	91,038	3,642	91,038	91,038
2	,200	5,003	96,040			
3	,109	2,721	98,762			
4	,050	1,238	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: SPSS

[2] Teste de KMO e Bartlett

QUALIDADE PERCEBIDA		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,500
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	162,657
	gl	1
	Sig.	,000
NOTORIEDADE		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,759
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	233,869
	gl	6
	Sig.	,000
LEALDADE		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,759
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	288,218
	Gl	3
	Sig.	,000
OBE		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,912
	Aprox. Qui-quadrado	1728,823
	gl	78
	Sig.	,000

Fonte: SPSS

Anexo V: Modelo Concetual - Regressão Linear Múltipla

[1]

Correlações

		Média_QP	Média_OBE
Média_QP	Correlação de Pearson	1	,773**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	104	104
Média_OBE	Correlação de Pearson	,773**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	104	104

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Fonte: SPSS

Estatística Descritiva

	Média	Desvio Padrão	N
Média_OBE	4,1755	1,65387	104
Média_QP	5,0529	1,33823	104
Média_Notoriedade	4,5337	1,40304	104
Média_Lealdade	3,9359	1,75222	104

Fonte: SPSS

[2]

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Média_Lealdade		Stepwise (Critérios: Probabilidade de F a ser inserido \leq ,050, Probabilidade de F a ser removido \geq ,100).
2	Média_QP		Stepwise (Critérios: Probabilidade de F a ser inserido \leq ,050, Probabilidade de F a ser removido \geq ,100).

a. Variável Dependente: Média_OBE

Fonte: SPSS

[3]

Sumarização do modelo^c

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F	Durbin-Watson
						Mudança a F	gl1	gl2		
1	,929 ^a	,862	,861	,61682	,862	638,495	1	102	,000	
2	,940 ^b	,884	,881	,56957	,021	18,627	1	101	,000	2,099

a. Preditores: (Constante), Média_Lealdade

b. Preditores: (Constante), Média_Lealdade, Média_QP

c. Variável Dependente: Média_OBE

Fonte: SPSS

[4]

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	242,927	1	242,927	638,495	,000 ^b
	Resíduo	38,808	102	,380		
	Total	281,735	103			
2	Regressão	248,970	2	124,485	383,732	,000 ^c
	Resíduo	32,765	101	,324		
	Total	281,735	103			

a. Variável Dependente: Média_OBE

b. Preditores: (Constante), Média_Lealdade

c. Preditores: (Constante), Média_Lealdade, Média_QP

Fonte: SPSS

[5]

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados Beta	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão				Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1	(Constante)	,726	,149		4,861	,000					
	Média_Lealdade	,876	,035	,929	25,268	,000	,929	,929	,929	1,000	1,000
2	(Constante)	-,029	,223		-,129	,898					
	Média_Lealdade	,732	,046	,775	15,776	,000	,929	,843	,535	,477	2,097
	Média_QP	,262	,061	,212	4,316	,000	,773	,395	,146	,477	2,097

a. Variável Dependente: Média_OBE

Fonte: SPSS

[6]

Modelo	Beta In	t	Sig.	Variáveis excluídas ^a				
				Correlação parcial	Estatísticas de colinearidade		Tolerância mínima	
					Tolerância	VIF		
1	Média_QP	,212 ^b	4,316	,000	,395	,477	2,097	,477
	Média_Notoriedade	,107 ^b	2,064	,042	,201	,485	2,060	,485
2	Média_Notoriedade	,055 ^c	1,083	,282	,108	,450	2,220	,370

a. Variável Dependente: Média_OBE

b. Preditores no Modelo: (Constante), Média_Lealdade

c. Preditores no Modelo: (Constante), Média_Lealdade, Média_QP

Fonte: SPSS

[7]

	Estatísticas de resíduos ^a				
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor predito	1,0962	6,9277	4,1755	1,55473	104
Valor Predito Padrão	-1,981	1,770	,000	1,000	104
Erro padrão do valor predito	,056	,191	,093	,026	104
Valor predito ajustado	1,1044	6,9247	4,1763	1,55385	104
Resíduo	-1,48307	1,53513	,00000	,56401	104
Resíduo Padrão	-2,604	2,695	,000	,990	104
Resíduo studentizado	-2,632	2,741	-,001	1,004	104
Resíduo Excluído	-1,51561	1,58791	-,00080	,58015	104
Resíduo Studentizado Excluído	-2,714	2,835	,001	1,015	104
Mahal. Distância	,010	10,534	1,981	1,873	104
Distância de Cook	,000	,086	,010	,016	104
Valor Centralizado de Alavancagem	,000	,102	,019	,018	104

a. Variável Dependente: Média_OBE

Fonte: SPSS

Anexo X: Proposta de Identidade Visual



Fonte: elaboração própria em conjunto com a Bazooka (Agência de Comunicação e Publicidade).