ESCOLA DE GESTÃO DO PORTO
Universidade do Porto

Marta Outeiro Moutinho Teixeira Pimentel

Gestão da Marca no Contexto da Experiência do Consumidor: O Caso edp

Porto, Janeiro de 2006

ESCOLA DE GESTÃO DO PORTO
Universidade do Porto

Marta Outeiro Moutinho Teixeira Pimentel

Gestão da Marca no Contexto da Experiência do Consumidor: O Caso edp

Orientador Prof. Doutor Carlos Melo Brito

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Empresas

Porto, Janeiro de 2006

Falamos de relacionamentos, experiências únicas e emoções.
Para Goleman (1995) emoção é um plano instantâneo para conduzir a vida.
Esta tese viveu desses instantes.
Mas o seu sucesso se deve aos relacionamentos que,
fazem deste momento uma experiência memorável

Para partilhar esta experiência gostaria de dedicar o :

À egp:

. Ao Prof. Doutor Carlos Melo Brito pela orientação e amizade.
Jamais esquecerei!
. Ao Prof. Doutor Daniel Bessa pela abertura e pragmatismo.
Será sempre uma referência para mim!
. Ao Prof. Doutor Alcibíades Paulo Guedes pelo apoio e disponibilidade.
Um obrigado muito especial!
. À Carla Lima, Carla Maia, Isabel Pinho, Antonieta Silva e Albertina Torres pelo apoio.

À edp:

. Ao Sr. Dr. Horácio Piriquito pela energia e simplicidade.
. Ao Francisco Campilho pelo suporte e amizade.

À família:

. Ao Gonçalo por acreditar neste dia. Sem ti esta tese não existiria!
. Ao Afonso e Carlota pela fonte de inspiração.
. À Mãe, Pai, Tia Luísa, Tio Lau e Armando pela inestimável ajuda.

Resumo

Quando uma marca é apresentada ao mercado deve trazer consigo um conjunto de qualidades que, por si só, têm a obrigação de ser excelentes. Mas, para maximizar o seu valor, as empresas devem procurar efectuar uma gestão eficaz da marca que não se esgote na sua criação.

A marca é actualmente considerada um património inestimável, que ultrapassa o pólo de emissão consubstanciado no objecto, missão e *marketing mix* da marca e que integra na sua construção e manutenção os públicos a que se dirige (*public mix* e *image mix* da marca). Nesta tese procura-se salientar a importância do valor da marca, discutindo com base no princípio da co-criação os conceitos de marca relacional e de experiência do consumidor com a marca.

Com base no estudo de um caso, investiga-se a reestruturação estratégica da empresa edp e consequente reposicionamento da marca, procurando-se sustentar e aplicar as derivações conceptuais aqui apresentadas.

Abstract

Whenever a brand is introduced in the market, it must bring along with it a set of qualities which, alone, have to be outstanding. However, and to maximize its value, producers should aim at an effective management of the brand that won't drain together with the creation process.

Today, the brand is a priceless asset that goes beyond the producer's proposal consubstantiated in the purpose, mission and marketing mix of the brand. It also brings together with its production and maintenance the respective targets (the brand´s public-mix and image-mix). The aim of this thesis is to stressing the importance of the brand's value, discussing – based on the principle of the co-creation – the concepts of brand relationship and the consumer's experience of the brand.

Based on a case study, the restructure of EDP corporation and its subsequent rebranding have been researched in order to support and apply the conceptual deviations here forwarded

.

Introdução
O Caso edp no Contexto da Experiência do Consumidor

"Porque o seu sorriso é a nossa maior fonte de energia"
edp

A tese aborda uma linha de investigação em marketing que emergiu nos últimos anos e que se encontra associada ao conceito de experiência do consumidor na sua relação com a marca. Com base num estudo de caso, desenvolve-se uma pesquisa sobre aquilo que se designa por marketing esperiencial no âmbito de uma empresa portuguesa: a edp.

O contexto foi a mudança de imagem da marca edp decorrente de um processo de reposicionamento estratégico da empresa iniciado em 2003, e que teve como objectivo reforçar a sua posição competitiva no seu *core business* num mercado energético mais liberalizado e alargado. Esta mudança assenta numa vontade de tornar a edp mais próxima do cliente, mais preocupada, simples e transparente, apostando em valores como a simplicidade na oferta e na resolução dos problemas, o conforto no atendimento (apresentando soluções, mais do que produtos ou serviços avulsos) e a responsabilidade social.

A edp procurou fazer tudo isto com um sorriso. Para a edp, esse sorriso transmite "uma sensação positiva, uma empatia, uma partilha. Um ânimo, força e energia. Um sorriso no momento certo pode ser a energia que precisamos. Com toda a sua energia, a edp é uma empresa que está sempre presente na nossa vida, que trabalha para todos nós, a qualquer dia, a qualquer hora, onde quer que estejamos, sempre com um sorriso. A nova edp tem por objectivo estar mais próxima dos seus clientes, oferecendo-lhe simplicidade e conforto. Porque o seu sorriso é a nossa maior fonte de energia" (Site institucional da edp, 2005).

Com o objectivo de contextualizar, do ponto de vista da investigação em marketing, a nova marca edp, adopta-se a visão contemporânea segundo a qual as escolhas dos produtos e serviços dependem menos dos seus atributos funcionais e mais da avaliação que os consumidores fazem das respectivas marcas. Caracteriza-se o conceito de valor da marca de Keller (1998), que estabelece o efeito diferencial de determinada marca sobre as opções do consumidor, identificando a importância deste terceiro pilar da marca onde os seus receptores são tão relevantes para a sua construção quanto o seu emissor.

Verificamos que, de acordo com a pesquisa realizada pelo *market research* da edp, a percepção geral obtida sobre a empresa não desencadeava esse efeito diferencial. Apontada como uma das marcas com maior notoriedade em Portugal, era vista pelos seus clientes como "cara", "abusiva" e "distante".

Nesta linha, o *rebranding* da edp parece, assim, essencial para o reposicionamento da própria empresa. Como Biel (1999) defende, uma marca resulta de dois conjuntos de atributos: os *inputs* que caracterizam a identidade da marca, e os *outputs*, elementos intangíveis, de resposta relativa à qualidade percebida da marca capaz de suscitar um imaginário vivo e rico dos consumidores. Neste contexto, vemos reforçados os argumentos para a transformação da imagem da marca edp, personalizando-a e tornando-a mais próxima do seu cliente.

A escolha do sorriso edp para esta transformação de imagem e a associação dos conceitos "edp mais próxima e afectiva do cliente", claramente expressos no discurso institucional, deixa-nos espaço a pesquisar para além do conceito de valor de marca encontrado na literatura mais tradicional.

Assim, a pesquisa estende-se à noção de *brand relationship* de Gronroos (2001), segundo a qual a gestão da marca deve ser um processo de criação contínuo, fortemente influenciado pelo relacionamento dos clientes com a marca. Esta perspectiva abre portas ao conceito de experiência do consumidor com a marca, reforçando a ideia já defendida por Ambler (1997) de que para que as marcas sejam diferentes é preciso que ofereçam benefícios diferenciados, de forma diferente, a diferentes consumidores e em diferentes momentos.

Hoje, como defendem Prahalad & Ramaswany (2003), a base do valor está na co-criação de experiências envolventes para o consumidor. Proporcionar experiências positivas torna-se, deste modo, um objectivo a prosseguir pela empresa, sendo os produtos e os serviços simples meios para as atingir. Todo o esforço da edp para além da representação gráfica da nova imagem de oferecer soluções em vez de energia como referem "prontos para qualquer obra", todo o trabalho de renovação das lojas e equipas comerciais de contacto, todo o esforço de actualização do site tornando-o mais interactivo e dinâmico, resultam certamente de uma tentativa de criar experiência positivas no consumidor, reformulando o seu *mindset* da marca.

Nesta perspectiva, considera-se uma noção de experiência de banda mais larga, que foi definida como um conjunto de acontecimentos individuais que ocorrem ao longo do tempo, resultando de respostas a estímulos reais, virtuais ou até mesmo imaginários. Assim, a experiência não se restringe a um acontecimento único e memorável, como é defendido por Gilmore & Pine (1997, 1998, 1999, 2000, 2002, 2003).

Esta mudança de imagem da edp será assim apreendida de uma forma modular e sequencial, próxima da apresentada nos mecanismos de funcionamento da mente, em que a sensação atrai a atenção, os sentimentos criam o elo afectivo, tornando a experiência relevante. O pensamento acrescenta interesse cognitivo permanente à experiência, a acção induz ao comportamento de compra e a lealdade à marca e a identificação vai além da experiência individual tornando-a significativa num contexto social.

Inicialmente, quando da opção pelo estudo do caso edp, houve a tentação de estabelecer uma ligação imediata da mudança de imagem sustentada no marketing emocional. No entanto, ao longo da pesquisa bibliográfica, constatamos que a componente emocional apenas representa um elo do processo de relação do

consumidor com a marca, estado disponível na literatura uma abordagem mais alargada e completa que deriva da experiência do consumidor com a marca.

Fica evidente a necessidade de maior fundamentação científica desta abordagem, o que se prende desde logo com a dicotomia do conceito de experiência. No entanto, esta abordagem da experiência parece enriquecer o conceito de valor da marca por ir além da intangibilidade dos atributos, reforçando o conceito de marcas mais próximas, mais relacionais, que no limite devem ser co-criadas.

A questão que se coloca é se será este o entendimento e visão futura da marca edp. Parece inequívoco afirmar que a edp está a trabalhar claramente a componente emocional de aproximação ao cliente com um sorriso. A questão está se o caminho da co-criação e da experiência mútua da marca com o seu publico está efectivamente a ser considerado. Evidências de algumas das alterações já referidas (na imagem, lojas, sites e formas de comunicação) mostram que se está a caminhar neste sentido, ainda que não fique claro se esse caminho é uma opção estratégica de base.

A dissertação estrutura-se em três partes. Na primeira analisa-se o caso edp (Capítulo 1), reflectindo em torno da sua história e envolvente o que deu origem ao processo de reformulação estratégica em 2003. Caracteriza-se os motivos dessa reestruturação da qual resulta o reposicionamento da marca edp, bem como todo o processo de *rebranding* que culmina no sorriso edp.

Na segunda parte da tese procura-se sustentar, do ponto de vista da investigação em marketing, a evolução da marca edp, mais concretamente reflectindo sobre o domínio da gestão da marca na sua visão contemporânea (Capítulo 2). Se o *rebranding* fica justificado com base nesta reflexão teórica, a opção pelo sorriso edp, obrigou a explorar novas áreas de investigação entrando nos domínios do marketing relacional e da experiência com o consumidor (Capítulo 3).

Por último, na terceira parte, são detalhados os capítulos relativos à metodologia de suporte à tese, explorando a opção por uma metodologia de investigação qualitativa, mais concretamente por uma estratégia de estudo de caso (Capítulo 4). Ainda neste capítulo são dados argumentos que justificam esta opção metodológica, reflectindo nas questões do enquadramento desta metodologia no contexto da ciência e da sua validade e simultaneamente argumentando sobre o estudo de caso no processo de aprendizagem. Acreditando que a metodologia de estudo de caso é hoje crucial para um processo de *active learning* é apresentada uma nota pedagógica do caso edp para que este se possa constituir num caso de estudo (Capítulo 5).

Parte I: O Estudo do Caso edp

Capítulo 1
Caso edp: o Sorriso que ... MARCA... a Nova Imagem Corporativa

"Porque o seu sorriso é a nossa maior fonte de energia"
edp

1.1. Introdução

Em resultado das alterações do mercado da energia, que assentam em dois pilares chave - a liberalização e alargamento da área geográfica de intervenção e a potencial entrada no negócio do gás - a edp inicia um processo de reposicionamento estratégico da empresa, dando-lhe visibilidade através do investimento fortíssimo na mudança da marca.

A 13 de Julho de 2004 foi tornada pública a nova marca e com ela a nova designação da empresa "edp: Energias de Portugal", perspectivando-se como principais alterações: (a) o redesenhar da identidade corporativa, para colocar na mente dos clientes a nova atitude e forma de estar da empresa; (b) o alterar, de forma integrada, todos os interfaces com todos os públicos (internos, externos e mistos) e (c) um novo posicionamento, com valores novos a comunicar.

Em Setembro de 2005, Horácio Piriquito, Director de Comunicação da edp, enfrenta o desafio de consolidar junto dos *stakeholders* da edp a sua nova imagem institucional.

1.2. A evolução histórica

A edp foi criada em 30 de Junho de 1976 e resultou da fusão de treze empresas do sector eléctrico português (algumas das quais com raízes em empresas nascidas nas últimas três décadas do século XIX), que actuavam no território de Portugal Continental e haviam sido nacionalizadas em 1975.

Sendo constituída como Empresa Pública a sua atenção começou, também por isso, por ser canalizada para a electrificação do território. Entre 1977 e 1989 concentrou-se em levar a energia eléctrica aos mais recônditos lugares, electrificando 5380 povoações (quase duas por dia útil). Foi um esforço baseado na intenção de recuperar atrasos históricos no desenvolvimento do interior do País e é hoje inegável que teve consequências indutoras de recuperação e crescimento, designadamente ao nível da fixação de populações e viabilização do surgimento de equipamentos e infraestruturas essenciais.

A privatização da edp (que havia passado a Sociedade Anónima em 1991 e a Grupo Empresarial em 1994) foi iniciada em Junho de 1997, com a alienação de 30% do capital. Em 1998, ocorrem mais duas fases de privatização: na segunda, consumou-se a celebração de uma parceria estratégica (entretanto finda) com a espanhola Iberdrola (mantendo esta hoje uma presença de 5,7% no capital da edp); através da terceira, o Estado ficou a deter apenas 51% do capital da edp.

Em 2000 teve lugar a 4ª fase de privatização, ficando 70% do capital em mãos privadas, pelo que pela primeira vez os capitais da edp são maioritariamente privados, actuando a empresa num mercado Português ainda fechado.

Tradicionalmente ligada ao sector eléctrico em Portugal e estendendo a sua actividade à Ásia (Macau) e à África lusófona (Cabo Verde) a edp começou um processo de internacionalização há cerca de uma década. É assim que está num mercado alargado desde 1996 no Brasil e desde 2001 em Espanha, o que faz da edp uma empresa com mais de 12 milhões de clientes, consumidores de energia eléctrica e/ou gás.

A sua entrada no mercado do gás, em Espanha (2003) alarga ainda mais a base de clientes e a área de influência da edp no que diz respeito ao sector de vocação - o sector energético - fortalecendo a sua posição competitiva no emergente Mercado Ibérico de Energia.

A par disto e aproveitando sinergias geradas pela sua actividade principal, investiu em outros sectores entre os quais se encontram, as Telecomunicações e os Sistemas de Informação, estando este último, que opera através da Edinfor, num actual processo de desinvestimento o qual resultou na venda de 60% da Edinfor à Lógica.

1.3. A edp de hoje

O Grupo edp está entre as 500 maiores empresas do mundo e conta com mais de 14.500 colaboradores, tendo como visão: ser o mais competitivo e eficiente produtor e fornecedor de serviços e soluções energéticas de electricidade e gás na Península Ibérica (Anexo 1).

De acordo com Francisco de la Fuente Sánchez, Presidente do Conselho de Administração, o Grupo edp encontra-se entre os grandes operadores europeus do sector eléctrico (7ª maior empresa) e é um dos maiores grupos empresariais portugueses.

É o único grupo empresarial do sector energético da Península Ibérica com actividades de produção e distribuição nos dois países, Portugal e Espanha - onde detém o controle do 4º maior operador eléctrico espanhol, a Hidrocantábrico - e está presente nos sectores eléctricos da América Latina – com grande representação no Brasil –, de África e de Macau, nos negócios da produção, distribuição e da comercialização de energia eléctrica (Anexo 2).

As actividades do Grupo edp, apesar de centradas nas áreas de produção e distribuição de energia eléctrica, abrangem também como vimos as áreas das

telecomunicações e tecnologias de informação e outras áreas complementares e relacionadas, como as da água, gás, engenharia, ensaios laboratoriais, formação profissional, saúde ou gestão do património imobiliário, encontrando-se esquematizado em anexo as empresas que constituem o grupo (Anexo 3).

A edp tem as suas actividades organizadas em Grupo Empresarial, com uma estrutura organizativa constituída pelos Orgãos de Administração e Fiscalização. O actual Conselho de Administração é composto por quinze administradores e tem responsabilidades na gestão das actividades da sociedade. A gestão corrente é da responsabilidade da Comissão Executiva, actualmente composta por cinco administradores, na qual é presidente João Talone. Dispõe ainda de uma Comissão de Auditoria composta por 3 administradores independentes.

A estrutura funcional da holding do Grupo edp integra uma estrutura central de apoio que é constituída por um corpo de Directores Gerais, Adjuntos e Assessores do Conselho de Administração e por um conjunto de Gabinetes e Áreas de Coordenação.

Em matéria de mercado de capitais a edp encontra-se cotada na *Euronext Lisbon* e na *NYSE* (Bolsa de Nova Iorque) sob a forma de ADR's (*American Depositary Receipts*), sendo também transaccionada em Londres. As acções da edp são ainda um activo base para contratos de futuros transaccionados na *Euronext Lisbon*, tendo um capital social de 3.656.537.715 EUR. A sua estrutura accionista pode ser consultada no Anexo 4. Em Julho de 2005 a Energias do Brasil (Grupo edp) passou a estar cotada na Bolsa de São Paulo (Bovespa).

No que se refere aos produtos edp, a electricidade e o gás são os produtos "visíveis" e são, por si só, considerados pela empresa como matéria suficiente para lhe conferir a importância e o protagonismo que tem vindo a assumir. Há, contudo, uma série de outros serviços a estes associados que a edp considera prestar e que tomam uma relevância crescente, no contexto de uma sociedade cada vez mais exigente em matéria de qualidade e integração de serviços. São serviços comerciais, que tornam mais simples a vida dos seus clientes (meios flexíveis de pagamento; balcões em superfícies comerciais de uso generalizado; canais de comunicação via internet...), visando também a satisfação personalizada de necessidades em energia, através de estudos em que o cliente maximiza o rendimento que retira do produto que a empresa fornece.

Para além dos serviços referidos relativos ao seu *core business*, a edp disponibiliza outros nas áreas das telecomunicações, fixas e serviços de *callcenter* por via da Oni; e nas tecnologias da informação, com serviços de *outsourcing* e integração de sistemas TI e operação do portal fórumB2B.com, por meio do grupo Edinfor.

1.4. Os mercados e o posicionamento da edp

Os negócios centrais do Grupo edp ocorrem assim em 3 sectores: o energético, as telecomunicações e as tecnologias da informação. O sector energético tem actividade representativa no mercado ibérico (Portugal e Espanha) e no Brasil.

A edp define assim a sua vantagem competitiva:

"Quando comparada com operadores que com ela competem ou podem vir a competir, a edp prova a sua experiência e a sua eficácia no terreno, que lhe valem a reputação que tem junto das populações. Temos uma sólida história de descobertas, inovações e celeridade de resposta às necessidades efectivas dos clientes. Uma história que faz de nós uma empresa de referência.

A edp é o maior grupo económico não financeiro de Portugal; está entre as maiores 500 empresas do mundo; é a 7ª maior empresa de electricidade da Europa e a 3ª da Península Ibérica (sendo a primeira e Endesa, a segunda a Iberdrolar e a quarta a Union Fenosa) . Por tudo isto, temos uma notável capacidade para gerar *cash-flow* e, portanto, condições únicas para fazermos o auto financiamento da nossa actividade. Este é, indiscutivelmente, um trunfo definitivo - sobretudo numa época e num sector em que a inovação faz a diferença na capacidade de resposta à sofisticação do cliente.

Esta é a nossa ambição. Construirmos uma cultura de Excelência ao serviço de milhões de clientes, orientada por uma atitude que assume a mudança como factor de progresso e crescimento. Esta atitude - e esta capacidade - para gerir a mudança traduz-se, na edp, por investimentos em frentes tão diversas e determinantes como a modernização permanente, a competência técnica, a eficiência dos processos e a motivação e dinamismo das pessoas. Tudo isto são realidades que nos asseguram uma elevada competitividade, a par de uma notável flexibilidade de adaptação face às exigências e à evolução dos clientes, do mercado e das tecnologias" (Site institucional da edp, 2005).

1.4.1. O mercado energético: conjuntura e enquadramento

. O mercado europeu de electricidade

Em 19 de Dezembro de 1996 foi publicada a primeira Directiva Comunitária (96/92/CE) que desencadeou alterações no panorama jurídico e organizativo do sector eléctrico, sendo hoje objectivo comunitário a criação do mercado europeu de energia com abertura de todos os mercados até 2007, pressupondo a eliminação do modelo de *single buyer*. Este processo de liberalização do sector eléctrico implicou uma alteração de fundo que desencadeou o fim dos monopólios, a liberdade de investimento, o livre comércio e escolha de fornecedor ao nível europeu (Anexo 5).

Dados revelam que, na perspectiva dos consumidores europeus, a liberalização não poderia ter corrido melhor. Hoje 2/3 do mercado eléctrico já está liberalizado, os preços ao consumidor final caíram em média 15%, manteve-se ou, nalguns casos, melhorou mesmo, a qualidade do serviço público e, para além disso, a reestruturação do sector conduziu a um incremento na sua eficiência com reflexos positivos na competitividade das economias europeias.

No entanto, as deficientes infra-estruturas de interligação e a insuficiente harmonização ao nível das regras técnicas e financeiras dificultam as "trocas" internacionais de electricidade, suscitando a questão de como fazer a passagem de 15 mercados parcialmente liberalizados para 1 mercado eléctrico europeu liberalizado e eficiente. Para além disso, argumentam alguns analistas, existem segmentos da cadeia de valor do sector eléctrico, como acontece com a produção, que exibem uma concentração excessiva que não é susceptível de ser explicada, apenas, por razões tecnológicas, podendo esta realidade afectar os consumidores em matéria tarifária.

Na linha da experiência precursora desenvolvida no âmbito da união europeia, surge a *Nordpool* (processo de integração dos mercados eléctricos da Noruega, Suécia, Finlândia e Dinamarca hoje com uma interligação de 30%), com a criação de um mercado regional, que para além de contribuir para minimizar os problemas acima referidos, constitui um passo intermédio para a consolidação de um mercado único da electricidade. O MIBEL (processo de integração dos mercados eléctricos de Portugal e Espanha) é outro passo lançado nesse sentido.

Durante muitos anos, a Península Ibérica permaneceu como sendo quase uma ilha, já que o trânsito de energia eléctrica com os restantes países europeus, através dos Pirinéus, era incipiente, face à insuficiente capacidade de interligação instalada. O reforço da capacidade de interligação entre os dois estados ibéricos, e posteriormente com os restantes países europeus, irá por certo conduzir a uma integração progressiva dos dois mercados com reflexos positivos no desempenho do sector eléctrico, na qualidade de serviço e nos preços da energia.

O sector eléctrico enfrenta hoje outros grandes desafios, além da liberalização total do sector, de que são exemplo: (a) a implementação da Directiva do comércio de emissões de dióxido de carbono; (b) o cumprimento dos objectivos de produção de energia a partir de fontes renováveis e (c) o aumento da eficiência energética.

De acordo com o Grupo edp, este tem vindo a preparar-se para dar resposta a estes desafios da melhor forma e os resultados que têm vindo a obter permite-lhe encarar o futuro com bastante optimismo. No entanto, depois de analisar a actuação de grande parte das empresas de energia, a associação ambientalista *World Wide Fund for Nature* criticou a edp, entre outras empresas, acusando-as de falta de investimentos em formas de energia renovável que reduzam os impactes ambientais.

. O MIBEL: mercado ibérico de electricidade

O Mercado Ibérico de Electricidade (MIBEL) designa assim a integração dos sistemas eléctricos de Portugal e Espanha, sem distinção operacional de fronteiras, constituído pela assinatura em 2001 de um protocolo entre os Governos destes dois países que estabelecia o ano 2004 como o ano para criação na península ibérica de um mercado integrado de electricidade (Anexo 6).

O MIBEL constituirá um mercado integrado à escala de 50 milhões de consumidores e representará o quarto maior produtor eléctrico da União Europeia. É um mercado que "vale" aproximadamente 260 milhões de MW (*Megawatts*) e 10.500 milhões de euros de facturação anual.

O modelo de organização do MIBEL procura o desenvolvimento de um mercado concorrencial, fluido e eficaz, dotado de mecanismos de acompanhamento e controlo que garantam a satisfação das necessidades dos consumidores, a segurança de abastecimento e a compatibilidade com os objectivos de eficiência energética e fomento das energias renováveis em ambos os países. Para responder a estes desígnios, foi criado um Operador de Mercado ibérico (com dois pólos: em Madrid para operações de curto prazo e em Lisboa para operações de médio e longo prazo) que gere uma espécie de bolsa, onde os produtores e comercializadores de ambos os países poderão transaccionar energia eléctrica. Qualquer consumidor terá liberdade de optar por manter-se no sistema de comercialização vinculada, com tarifa regulada, ou por ser fornecido por novos agentes em condições de mercado. Estes agentes adquirem a energia na bolsa de electricidade ou directamente aos produtores através de contratos bilaterais (Anexos 7 e 8).

Ao nível da produção, o mercado está a ser igualmente liberalizado por via de um acordo de cessação dos CAE´s[1] (Contratos de Aquisição de Energia), formalizado em Janeiro de 2005, que até hoje estabeleciam obrigações de venda de energia dos produtores vinculados à REN (Rede Eléctrica Nacional), com preço garantido e por prazos muito longos.

O MIBEL apresenta atrasos na sua agenda, existindo alguma margem de incerteza na evolução dos acordos bilaterais em curso, face à actual alteração de Governos na península ibérica. No entanto, o conceito de mercado ibérico parece não ter retorno, pois independentemente da celebração do acordo político para o arranque do MIBEL, as empresas do sector energético de Portugal e de Espanha vêm considerando o espaço ibérico como sendo o seu palco natural de actuação, pelo que as principais empresas do sector energético dos dois países têm já uma presença ibérica, como acontece com a edp na Hidrocantábrico (Anexo 9).

1.4.2. O mercado energético português

Portugal atravessa a mais grave crise económica dos últimos 40 anos: em 2003 a riqueza do País regrediu 1,3% e o investimento caiu 10%, sendo que o panorama desde então não tem apresentado melhorias significativas. A situação económica nacional em 2005, além de reflectir uma conjuntura externa difícil, exprime problemas estruturais de competitividade e de produtividade que, não sendo novos, se têm vindo a agravar.

Prevê-se que a retoma não deve acontecer em breve, pelo que esta continua perda de competitividade, que a economia portuguesa tem vindo a registar na última década, dificilmente vai permitir uma franca progressão a curto prazo. Alguns economistas dizem mesmo que em 2006 o crescimento poderá ainda não ser sustentado, mostrando-se, por isso, insuficiente para a criação de emprego.

É neste contexto crítico que o sector energético português se tem movimentado, revelando grande flexibilidade e capacidade de adaptação às medidas europeias, implementando com abertura as reformas estruturais necessárias. Na verdade, o

[1] Os CAE's são contratos de muito longa duração existentes entre a REN e os produtores vinculados, com garantia de preço ao longo do período contratual e de disponibilidade para produzir.

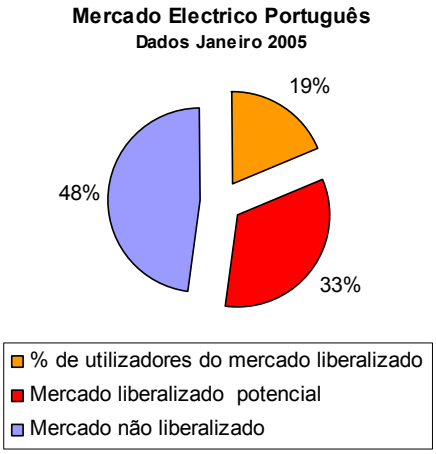
sector eléctrico - *core business* da edp - tem já sido alvo de profundas mudanças desde o fim da década de oitenta, altura em que foram abertas à iniciativa privada as actividades de produção e distribuição de energia eléctrica, sendo então delineado o actual modelo organizativo do SEN: Sistema Eléctrico Nacional (Anexos 10 e 11).

O esforço de concretização do Mercado Ibérico de Electricidade, tendo iniciado em 2001, foi verdadeiramente sentido em 2002 quando o acesso ao SENV (Sistema Eléctrico não Vinculado) passou a abranger todos os clientes, com excepção dos ligados em Baixa Tensão, registando-se um aumento muito significativo do número de clientes no mercado liberalizado (Anexo 12).

Os dados disponíveis mostram que hoje já podem aceder ao mercado liberalizado de electricidade cerca de 52% do consumo potencial em Portugal, sendo os restantes 48% relativos ao mercado doméstico.

Até agora, apenas 19% dos 52% acedeu à liberalização. Desses, a edp conseguiu reter os contratos de aproximadamente dois terços, ou seja, 66%, os restantes 34% pertencem às diversas empresas espanholas que têm vindo a instalar-se do lado de cá da fronteira, competindo directamente com o Grupo edp, que até então actuava em regime de monopólio (Figura 1.1).

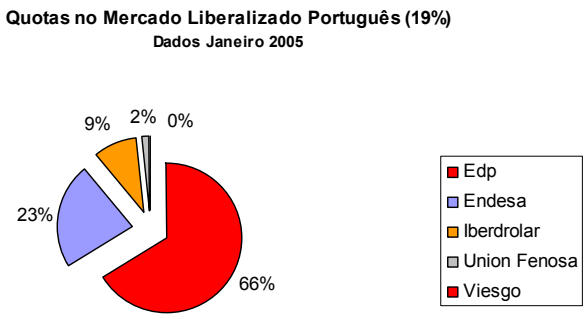
Figura 1.1: Percentagem de Udo Mercado Liberalizado Português



Fonte: Sic Online, Janeiro 2005

Os 34% do mercado detidos por empresas espanholas, distribuem-se pela Endesa que detêm a maior fatia, já conseguiu em Portugal cerca de 23% do mercado tendo grande importância o contrato negociado com a Sonae. Em segundo lugar vem a Iberdrola, com 9,4% da comercialização, seguida de longe pela Union Fenosa (1,7%) e pela Viesgo (0,03%) (Figura 1.2).

Figura 1.2: Quotas no Mercado Eléctrico Liberalizado Português

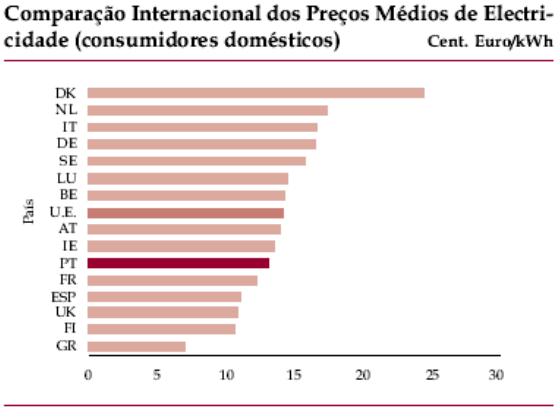


Fonte: Sic Online, Janeiro 2005

Os clientes que mais têm optado pelo mercado liberalizado são os de média tensão (MT) com consumo anual entre 500.000 KWh e 20.000.000 KWh. A faixa superior do mercado e aqueles que consomem anualmente abaixo dos 500.000 Kwh mantêm-se tendencialmente no mercado à tarifa.

O desenvolvimento da concorrência em Portugal cria, à semelhança da tendência europeia, uma perspectiva de melhoria de preços. No entanto, segundo João Talone, Portugal "não tem condições para ter preços significativamente mais baixos que os do resto da Europa", porque no universo dos actuais 15 países comunitários, nove têm tarifas de energia mais caras que Portugal na distribuição doméstica e cinco têm preços mais elevados na electricidade fornecida às empresas. De referir que a 1 de Janeiro de 2003, os preços de consumos particulares em Portugal situavam-se 7,2% abaixo da média europeia (Figura 1.3).

Figura 1.3: Comparação Internacional dos Preços Médios de Electricidade na EU.



Fonte: Relatório contas 2003. Caderno Institucional

Esta tendência de descida, deve-se também á construção do preço, agora desagregada e aditiva (preço para produção, preço para transporte, preço para distribuição,...) o que dá maior transparência pelo conhecimento detalhado dos custos e maior justiça tarifária no mercado em concorrência (Anexo 13).

A qualidade do serviço é uma componente critica, relevando-se no domínio técnico uma taxa de interrupções de serviço em Portugal superior à média europeia (Anexo 14).

O Grupo edp detém hoje uma posição relevante no sector, estando presente no SEP (Sistema Eléctrico Público) nas actividades de:

(a) produção através da CPPE (que detém cerca de 82% da capacidade de produção instalada no SEP) bem como através de participações de 10% no capital das produtoras Tejo Energia e Turbogás;

(b) transporte, é detentora de 30% da Rede Eléctrica Nacional, S.A, concessionária da RNT (Rede Nacional de Transporte);

(c) distribuição, detém a edp Distribuição, titular da distribuição vinculada em alta e média tensão e também concessionária da distribuição em baixa tensão.

Para além destas participações, tem procurado novas formas de participação no SEN, particularmente no âmbito do SENV (Sistema Eléctrico Não Vinculado), através da empresa edp Corporate (anterior edp Energia).

No mercado energético, a convergência gás – electricidade é uma tendência que vem reforçar a posição competitiva da edp, ainda que no negócio do gás, Portugal não tenha concretizado qualquer medida no sentido da liberalização. Apesar da integração do gás no negócio edp ter sido apadrinhada pelo anterior Governo Português, a União Europeia bloqueou a aquisição da GDP (Gás de Portugal) por parte da edp, bloqueio este que a edp viu confirmado na sequência do apelo ao Tribunal de Justiça Europeu em Setembro de 2005. Apesar desta restrição a edp dispõe hoje de todos os instrumentos para fazer crescer o negócio do gás no mercado ibérico, sendo a Naturgas Energia (marca da Naturcorp) o eixo central para este negócio.

1.4.3. O mercado energético espanhol

A Espanha é uma das economias que apresenta taxas de crescimento mais elevadas na Zona Euro. O produto interno bruto (PIB) da Espanha cresceu entre 2,6% e 2,7% em 2004, esperando-se para 2005 um crescimento da economia espanhola em 3%. Esta expansão da economia de Espanha deve-se fundamentalmente ao crescimento do emprego em 2,7% (a taxa de desemprego registou um decréscimo para 10,4%, o nível mais baixo nos últimos anos) e o aumento do investimento empresarial.

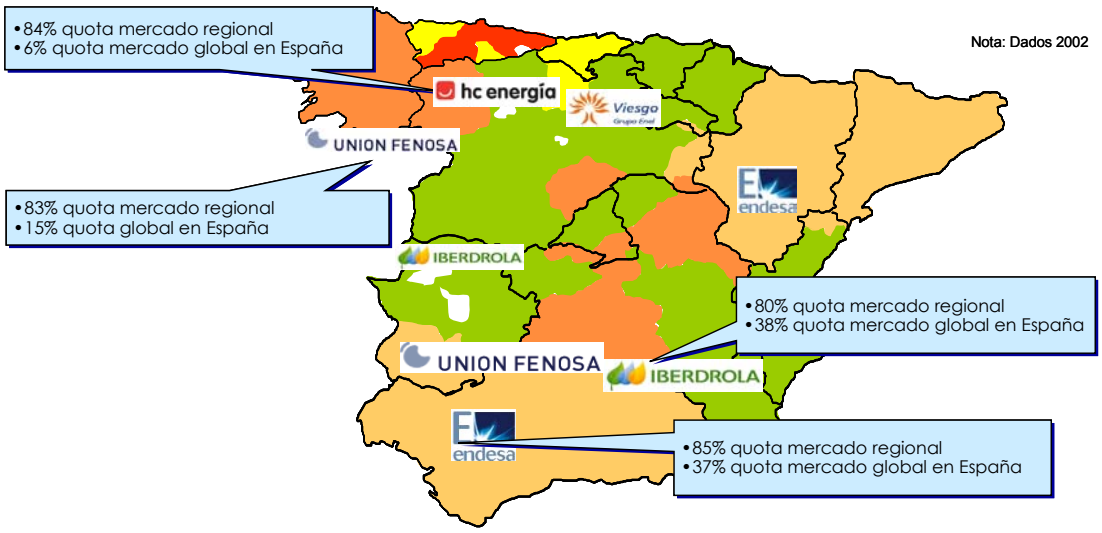
Segundo o ministro da Economia e das Finanças, Pedro Solbes, para impulsionar o crescimento económico nos próximos anos, o governo estar a trabalhar em medidas para aumentar a competitividade nas industrias, como os transportes, o imobiliário, as telecomunicações, o retalho e a energia.

No que se refere à maturidade dos mercados energéticos, Espanha leva algum avanço face a Portugal. Em Espanha, 33% do consumo eléctrico já é abastecido no mercado liberalizado, enquanto em Portugal apenas os referidos 19% se encontra nessa situação. No mercado do gás natural, Portugal ainda não concretizou qualquer

medida no sentido da liberalização, enquanto em Espanha todos os clientes podem já optar por ser abastecidos no mercado desde Janeiro de 2003, sendo 84,4% do consumo de gás natural, correspondendo a 16,6% dos clientes, fornecido no mercado liberalizado.

Esta posição do mercado Espanhol está relacionada com a antecipação às Directivas Comunitárias, nomeadamente no sector eléctrico espanhol, que estabeleceu em 1997, entre outros, o princípio da concorrência na actividade de produção e a liberalização do consumo com introdução de actividades de comercialização. É interessante referir que neste mercado as companhias distribuidoras dominam a comercialização nas suas regiões, tendência que se viu reforçada ainda mais em 2002 e 2003, dado que as tarifas reguladas apresentaram valores mais atractivos que os preços de mercado (Figura 1.4).

Figura 1.4: Companhias distribuidoras Espanholas e suas regiões



Fonte: Comunicação edp: rebranding

O preço de electricidade em Espanha é dos mais baixos da Europa, encontrando-se apenas 3 países com preços inferiores. A liberalização tem sido a responsável por esta situação atendendo a que, desde 1997, as tarifas do sector eléctrico desceram 35%.

Já no sector do gás, com a aquisição da Naturcorp pela Hidrocantábrico em 2003, o sector teve melhor organização e regulamentação atingindo neste ano a liberalização para todos os consumidores. A abertura do mercado do gás data de 1998 encontrando-se estruturado em 3 actividades: transportadores, distribuidores e comercializadores.
A edp tem procurado ampliar o seu âmbito de actuação no mercado espanhol prosseguindo a missão de se converter num operador ibérico, tendo este mercado uma dimensão 5 a 6 vezes maior do que o mercado português (Anexo 15). Associado a este factor, a sua dinâmica e o carácter de continuidade geográfica fazem deste um mercado de expansão para a edp, aliás já reflectido na constituição do MIBEL.

Neste sentido, a participação em 95,7% na Hidrocantábrico (hoje com a marca hc energia) conferiu à edp a possibilidade de se adaptar e antecipar aos cenários de evolução do MIBEL, considerando que é a única empresa eléctrica ibérica com

experiência acumulada nos dois países. A partir da hc energia, a edp, controla a Naturcorp em Bilbao (hoje Naturgas Energia) que é o segundo operador de gás em Espanha (20% de quota de mercado), sendo a Gás Natural líder destacada com 60% de quota. Com esta aquisição a edp passou de uma quota de mercado ibérico de produção de energia de 12% para 18% e está em posição de melhorar as competências e desenvolver uma estratégia coordenada para: operar no mercado ibérico (grossista e retalho); melhorar o mix de produção com base na complementaridade do *portfólio* e melhorar o equilíbrio entre os *portfólios* de produção e distribuição.

Se as vantagens são evidentes para o sector eléctrico, também no gás a aquisição de uma plataforma em Espanha é crucial: além de se tornar a 2ª maior empresa que opera no sector de distribuição de gás em Espanha, ganha por esta via, como vimos a possibilidade de reconfigurar o negócio do gás face ao bloqueio da compra da GDP em Portugal pela EU.

1.4.4. O mercado energético brasileiro

A política macroeconómica conservadora seguida pelo governo Brasileiro e a tentativa de ganho de confiança internacional diminuíram os riscos de investimento no Brasil. A economia brasileira registrou no ano passado o maior crescimento em dez anos com o PIB a situar-se em 2004 nos 5,2%. As exportações e o aumento das vendas no mercado interno contribuíram para que todos os sectores produtivos tivessem um resultado positivo. Este cenário é determinante para o desempenho do sector eléctrico, que em 2003 se caracterizou por um excesso de oferta eléctrica e consequente necessidade de regulação governamental.

Tendo em conta a envolvente macro económica e reguladora, bem como a própria reestruturação do Grupo edp, efectivaram-se ajustes significativos nas suas actividades no Brasil com vista ao reposicionamento estratégico. A edp procura atingir uma posição de referência no sector eléctrico brasileiro implementando medidas, das quais são exemplo: (a) a integração de todas as actividades no Brasil numa subholding Energias do Brasil (Anexo 16); (b) o *corporate governance* para uma gestão local integrada; (c) o ajuste e equilíbrio do *portfólio;* (d) desenvolvimento de sinergias locais.
Apesar do cenário incerto em termos de regulação, o mercado brasileiro continua hoje atractivo com um crescimento da margem bruta de 13% /ano até 2007, estando o Governo ainda empenhado em atrair investimento estrangeiro e esperando-se um crescimento das tarifas que reflicta a adequada rentabilidade das empresas de distribuição. A edp perspectiva assim reforçar a auto sustentabilidade das operações no Brasil esperando um resultado líquido para 2007 de 367 milhares de reais, contra o resultado negativo de 58 milhares de reais, obtido em 2003.

1.4.5. O mercado das telecomunicações

Sendo as telecomunicações um sector, particularmente, sensível ao ciclo económico e continuando a envolvente em Portugal e Espanha adversa neste sector pela manutenção de barreiras regulamentares que impedem a verdadeira concorrência, o Grupo edp, através da Oni, tem tido uma trajectória de crescimento, apesar de apresentar uma desaceleração de actividade desde 2002 (Anexo 17).

Em Portugal a Oni tem mantido uma abordagem a todos os segmentos de mercado, ainda que com *portfólios* diferenciados, sendo os segmentos mais atractivos as empresas e operadores e os menos atractivos os particulares, obtendo em 2003 as quotas de mercado de 10,9% e 2,9% respectivamente.

Em Espanha, a Oni não tem qualquer quota do mercado dos particulares, tendo o seu negócio centrado no mercado empresarial, no qual em 2003 detinha uma quota de 3,5%. Ainda que a presença no mercado ibérico das telecomunicações fixas tenha sido considerada positiva, quer pelas potencialidades de negócio, quer pelas economias de escala, o mercado acabou por se revelar desinteressante, prevendo-se um desinvestimento.

Nos objectivos estratégicos traçados até 2007, a Comissão Executiva da edp estabelece uma melhoria da performance da Oni, admitindo o desinvestimento, em condições de mercado adequadas, nas operações não nacionais, bem como a diversificação dos canais de distribuição comercial e eventual exploração de tecnologias alternativas, aproveitando potenciais sinergias com os actuais accionistas.

1.4.6. O mercado das tecnologias da informação

A edp está presente no mercado das TI´s, através do Grupo EDINFOR, líder de mercado em serviços de *outsourcing* e integração dos sistemas TI. e da Central-e, responsável pela gestão do portal Forum B2B.com (Anexo 18).

Ainda que as TI´s sejam um mercado com um potencial de crescimento significativo, o ambiente de recessão económica têm-se traduzido no agravamento da situação económica e financeira das empresas e na consequente redução do investimento em TI. Este contexto e a vontade da edp se dedicar à sua actividade central, levou a um desinvestimento do Grupo edp nesta área, mediante a alienação de 60% do capital da EDINFOR à empresa Lógica CMG e à criação de uma parceria estratégica que permita alcançar vantagens competitivas, nomeadamente, no plano de criação de uma plataforma ibérica de TI.

1.5. A reestruturação energética de 2003

Procurando reforçar a posição competitiva no seu *core business*, num mercado energético mais liberalizado e alargado a edp desencadeou em 2003 uma mudança e reorganização, procurando assim obter:

(a) consolidação do seu *portfólio* pela aquisição da Hidrocantábrico, neutralidade do valor dos CAE´s (Contratos de Aquisição de Energia), reestruturação do *portfólio* Brasileiro e desinvestimento nos negócios *non core*;

(b) eficiência operacional: com a forte redução de efectivos, o controlo rigoroso dos fornecimentos e serviços externos e a melhoria da qualidade do serviço da rede de distribuição em Portugal.

(c) orientação para o cliente, procurando com este propósito:

(i.) *a melhoria da imagem de marca:* iniciada a operação de mudança de marca e *corporate identity* em 2004;

(ii.) *a melhoria na proposta de valor para os clientes mass market* como por exemplo, serviços de seguro protecção familiar, soluções de aquecimento eficiente, serviços de reparação, campanhas de fidelização de clientes BT;

(iii.) *a abordagem comercial segmentada* capaz de manter até 2007 a quota de mercado, na península ibérica, de 20%;

O reforço da posição competitiva na península ibérica, o controlo de custos e melhoria dos níveis de qualidade de serviço da distribuição de energia eléctrica e a maximização do valor económico dos investimentos, constituem assim os objectivos traçados pelo Grupo edp até 2007.

1.6. A mudança da imagem corporativa da edp

No âmbito da reformulação estratégica a empresa iniciou um processo de mudança da imagem corporativa. Fica claro desta análise da estrutura edp e dos mercados em que actua, que existe uma forte "corrente" de mudança estando, como vimos, a edp virada para o futuro no sentido de acompanhar e antecipar o mercado energético europeu. Definiu a orientação para o cliente como um dos pontos-chave para uma posição competitiva no mercado, procurando com este propósito uma melhoria da imagem de marca, que se consubstanciou numa operação de mudança de marca e *corporate identity* já iniciada em 2004.

Com praticamente 30 anos de existência a edp adopta a sua terceira marca, convicta de que todas marcaram momentos conjunturais que caracterizaram o dia a dia da empresa. Para Francisco Sanches, Presidente do Conselho de Administração, é importante encarar cada viragem como um momento de crescimento e melhoria, onde a marca assume a dupla função: motivar para a mudança e constituir um separador nas páginas da história da empresa.

1.6.1. As 3 marcas, como separadores da história

A primeira marca tem uma simbologia próxima do sinal de perigo - a faísca - representando um forte peso eléctrico, que caracteriza uma época em que foi

necessário fazer chegar a electricidade a casa das pessoas, através da construção de barragens e linhas. Este primeiro momento é marcado pelo contexto da nacionalização, sendo igualmente um período de justaposição de empresas e uniformização de procedimentos, onde foram integradas as anteriores empresas eléctricas e Serviços Municipais de electricidade que culminaram, em 1991, com a passagem de empresa publica a sociedade anónima de capitais privados.

EDP O segundo momento, que se inicia a 22 de Julho de 1993 com o lançamento da segunda marca edp, caracterizou um importante salto para a modernização da edp marcado, pela sua passagem a grupo empresarial, pela privatização, pela cotação nas bolsas de valores de Lisboa e Nova Iorque, pela internacionalização e a diversificação do negócio, ainda que tudo isto num mercado fechado. O seu símbolo procurou agregar 3 componentes em movimento (produção, transporte e distribuição) mas a sua semelhança a uma turbina resultou numa associação também ela muito eléctrica, com aposta na técnica e na solidez (Anexo 19).

edp O terceiro momento resulta do desencadear de todo um contexto de mudança, de olhos postos numa Europa que aponta para a criação do sector energético transnacional e, por isso, marcado pela entrada num mercado liberalizado. Esta conjuntura criou a necessidade de um virar para fora, porque hoje além de toda a preocupação técnica, a edp tem de dar aos seus clientes razões para que a escolham a si. Com a marca muda também o nome para *Energias de Portugal*, pois a edp considera ser uma empresa de energias e não apenas de energia eléctrica.

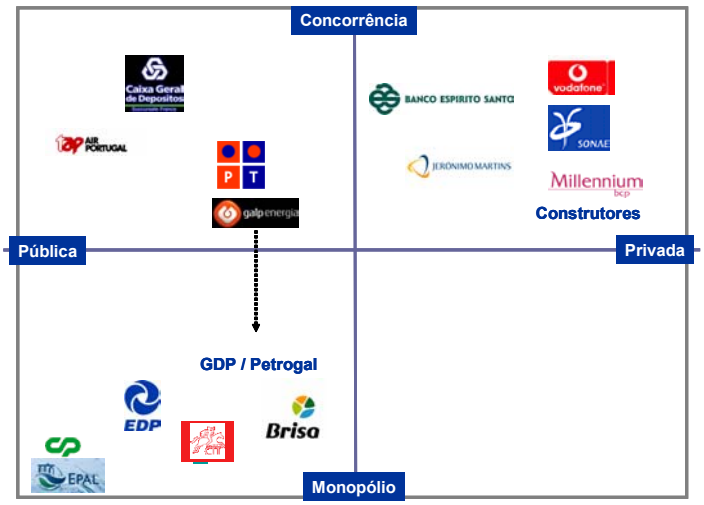
1.6.2. O market research sobre a edp

O processo de reinvenção da marca edp foi desenvolvido pela empresa Mybrand que, segundo Braz Frade (Administrador-Delegado da Mybrand), contou com uma primeira fase dedicada à "compreensão", na qual se procurou determinar o posicionamento da empresa que serviu de base ao desenvolvimento da sua nova identidade visual. A pesquisa de mercado desenvolvida contemplou estudos de análise interna da empresa, do mercado nacional e internacional e suas principais tendências, estudo da concorrência, estudo de empresas congéneres europeias e americanas, cujos resultados mais relevantes a seguir se sistematizam.

. *O contexto das principais empresas nacionais*

A matriz de análise das principais empresas nacionais, num contexto marcado pelas variáveis concorrência/monopólio e pública/privada, mostra que a edp se encontra no quadrante marcado pelos eixos pública/monopólio, juntamente com marcas como os CTT e a Brisa. As variáveis que caracterizam este quadrante não vinculam uma necessária orientação para o cliente num mercado concorrencial, pelo que se denota a necessidade de uma evolução no eixo concorrência/monopólio, aspirando a edp a uma posição próxima daquela que hoje tem a PT (Figura 1.5).

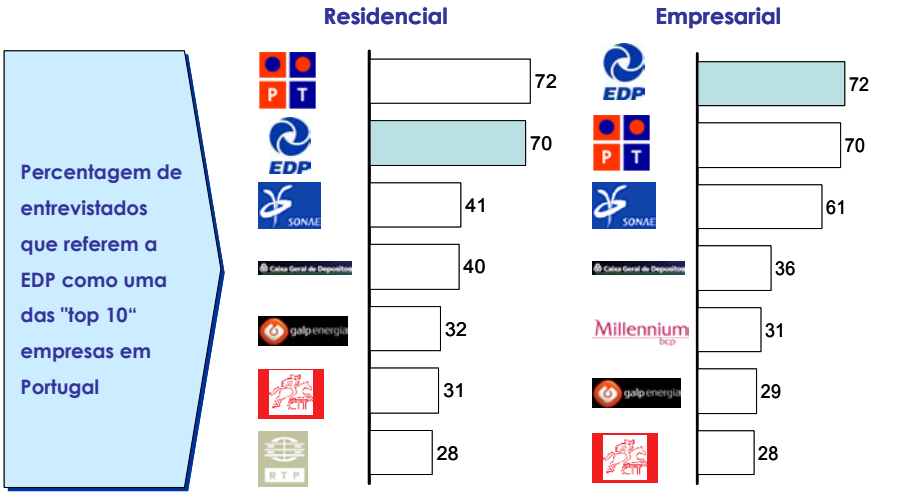
Figura 1.5: Contexto das Principais Empresas Nacionais



Fonte: Market research, team analysis BT

Nos níveis de *Top of Mind* de empresas nacionais verifica-se que a edp ocupa a 1ª posição no mercado empresarial seguida pela PT, invertendo esta posição no mercado residencial. Atrás de si ficam marcas como a Sonae, a Caixa Geral de Depósitos, a Galp energia, o Millennium BCP, os CTT e a RTP (Figura 1.6).

Figura 1.6: *Top of Mind* de Empresas Nacionais

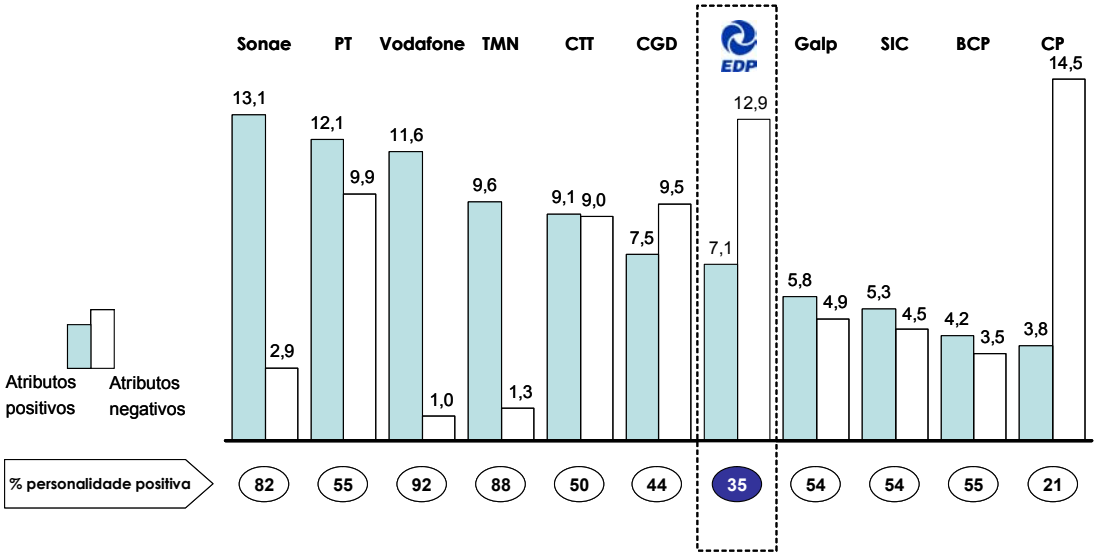


Fonte: Market research, team analysis BT

No entanto, no que se refere ao *ranking* em termos de *Brand Personality*, ou seja, o nível de atributos positivos versus negativos, a edp apresenta uma percentagem de 35% de personalidade positiva, apenas se encontrando a baixo a CP do total das 11 empresas em análise. Esta má performance do *brand personality*, como se pode verificar da análise do gráfico, deve-se mais ao efeito da percentagem de atributos negativos do que dos atributos positivos, revelando nestes últimos valores próximos do meio da tabela (7,1). Considerando apenas a avaliação dos atributos positivos

podemos verificar que a edp tem atrás de si empresas como a Galp energia, a SIC, o BCP e a CP (Figura 1.7).

Figura 1.7: *Brand Personality* de Empresas Nacionais



Fonte: Market research, team analysis BT

Na avaliação Superbrand[2] em 2004, que tem como objectivo promover o reconhecimento de marcas excepcionais nos domínios do mercado, longevidade, *goodwill*, fidelização e aceitação, a edp integra as 50 marcas em destaque, à luz da percepção dos consumidores portugueses. O seu posicionamento mais vincado é ser indispensável, sendo a primeira marca no atributo solidez financeira.

Do leque dos restantes atributos é identificada com tradição e notoriedade (4ª posição) e como marca impar (7ª posição), não parecendo integrar, no entanto, os círculos de excelência que avaliam a globalidade de informação relativa à familiaridade e atributos da marca (Anexo 20).

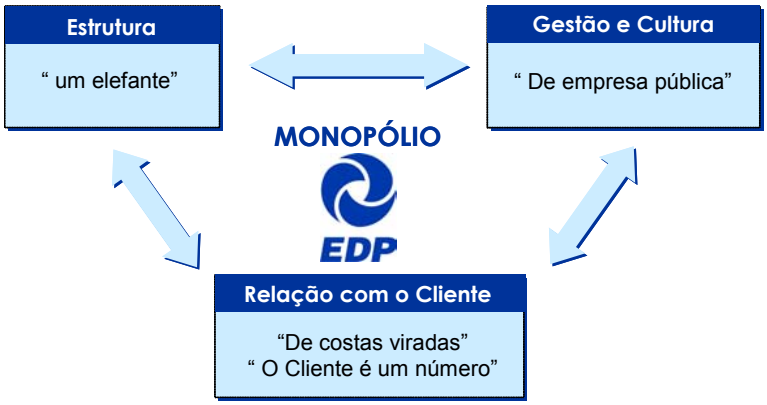
. *As principais associações e atributos*

A análise anterior é evidenciada quando se procura avaliar as principais associações que a marca edp desperta nos clientes. Sem dúvida que a noção de monopólio está presente sendo a estrutura identificada como "um elefante" com uma gestão e cultura de "empresa pública". Já no que se refere à relação com os clientes, a vontade estratégica de empresa relacional está totalmente posta em causa, pela ideia de que a

[2] A Organização Superbrand é reconhecida internacionalmente como uma autoridade independente em branding e marcas, que confere o estatuto de Superbrand a marcas consideradas dignas destas distinções pelos Conselhos Superbrands, constituídos por personalidades, altamente respeitadas no meio, e seleccionadas pelos seus profundos conhecimentos e envolvimento no domínio das marcas e na disciplina de branding (Site http://www.superbrands.easysite.org)

edp, está de costas viradas para o cliente, sendo este considerado como apenas um número (Figura 1.8).

Figura 1.8: Principais Associações da Marca edp



Fonte: Market research, team analysis BT

A Mybrand, nos estudos que realiza, identifica argumentos pouco positivos para as variáveis "Gestão e Cultura" e "Relação com os Clientes". Na variável gestão e cultura os argumentos apontam para uma empresa que recorre a modelos de gestão pouco modernos, que visam, sobretudo, a manutenção da estrutura. Pelo seu estatuto de monopolista e pelo seu *core business* (bem essencial) é uma empresa que vê, sem grande esforço, assegurado o lucro. Para alguns *opinion leaders* e empresas este funcionamento também é fruto da forte "dependência" entre a empresa e o Estado, estando esta presa ás decisões estratégicas do governo, e portanto, da vontade política.

O principal ponto forte da empresa – solidez financeira – tende a ser relativizado pelo facto de integrar um mercado monopolista – "uma solidez sem mérito". Verifica-se, no entanto, uma tendência para desculpabilizar a liderança, uma vez que, as mudanças são percebidas como dificultadas.

Os recursos humanos, são vistos como difíceis de gerir e motivar – em excesso, envelhecidos, frequentemente pouco diferenciados e dominados pela cultura do "funcionalismo público", sendo que os funcionários não se identificam com a empresa (não é uma empresa moderna e dinâmica).

Na relação com clientes a edp é, no global, percebida como uma empresa pouco orientada para o cliente e distante, na medida em que o único contacto assíduo com os clientes é a factura. Uma empresa que não comunica com eficácia nas respostas a reclamações, nem nos produtos e serviços disponíveis. O atendimento nas lojas é considerado pouco simpático e muito moroso, de referir que os estudos revelam que 7 em cada 10 clientes edp já foram à loja ou a uma dependência edp.

É vista como uma empresa muito cara apesar de muito lucrativa, encontrando-se argumentos baseados em notícias sobre comparação com os preços praticados noutros países da Europa, queixas de empresários acerca dos custos com a energia e as ofertas mais competitivas por parte de fornecedores Espanhóis. Os estudos revelaram que para um preço menor em 15% (situação verificada no acordo Sonae

Endesa), 60% dos clientes mudam de operador. De facto em relação ao consumo residencial, os lares inquiridos mostram uma forte sensibilidade ao preço, sendo a análise dos preços/tarifas, o motivo declarado pelos clientes edp para a mudança de operador.

É ainda considerada pouco inovadora e atenta às necessidades dos clientes, encontrando-se referências a tecnologia ultrapassada, taxas suplementares na adesão a tarifas alternativas (bi-horária) e qualidade de serviço inadequada (empresas BTE). De referir que os estudos revelaram que 9 em cada 10 clientes edp já tiveram uma falha de energia.

É ainda pouco flexível, encontrando-se argumentos relacionados com o contrato da Sonae com a Endesa, como resultado da edp ser incapaz de dar resposta às necessidades das empresas Portuguesas. Ainda assim apenas 7% dos lares e 11% das empresas afirmam ter um conhecimento (perfeito e razoável) sobre a liberalização.

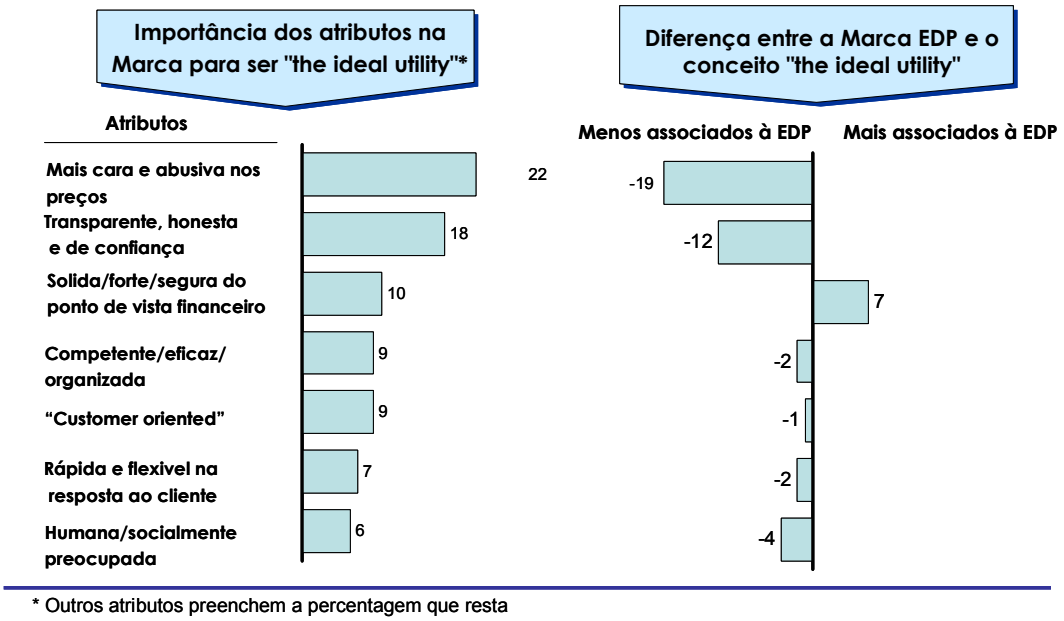
Os resultados do estudo relevam como mais preponderantes os seguintes atributos positivos e negativos da edp (Figura 1.9):

Figura 1.9: Atributos Positivos *versus* Negativos da edp

Fonte: Market research, team analysis BT

O impacto destes resultados vem reforçado na análise da aplicação do conceito de *ideal utility* à marca edp, verificando-se que do leque de 7 atributos considerados, apenas um surge como mais associado à edp: sólida, forte e segura do ponto de vista financeiro. Dos restantes atributos, os que mais se distanciam da edp são: (a) ser mais abusiva nos preços e (b) ser transparente, honesta e de confiança (Figura 1.10).

Figura 1.10: *Ideal Utility* da edp



Fonte: Market research, team analysis BT

A percepção geral obtida no *market research* sobre a edp aponta assim para:
(a) uma das marcas com maior notoriedade em Portugal
(b) vista pelos seus clientes como "cara", "abusiva" e "distante"
(c) caracterizando-se pela força da sua personalidade negativa
(d) uma edp distante do conceito "the ideal utility"

1.6.3. Os porquês do rebranding

O Conselho de Administração da edp decidiu em Março de 2004 investir fortemente numa mudança de marca capaz de transmitir de modo claro e inequívoco o novo posicionamento pretendido pela empresa. Essa urgência decorre de um conjunto de factores que são visíveis ao longo deste caso e que Horácio Piriquito, Director de Comunicação, claramente sistematizou:

(a) Liberalização do mercado da energia, que resulta na necessidade de dar o primeiro passo, antes da concorrência;
(b) Identidade anterior com conotações negativas, visíveis nos resultados dos estudos de mercado;
(c) Perspectiva de passagem da GDP (Gás de Portugal), da Galp Energia para a edp.

Neste contexto, os principais objectivos de médio e longo prazo da edp são:

(a) O reposicionamento dos valores da marca edp no sentido de maior proximidade com o cliente, mais modernidade e maior qualidade de serviço;
(b) A entrada no mercado Espanhol com identidade renovada e mais forte;
(c) A alteração da cultura interna, apostando na flexibilidade e na "juventude" da marca.

1.6.4. O ponto de viragem

Fica claro, pelo *market research* realizado, que a marca edp tem atributos positivos que são relevantes para o negócio em que se encontra, necessitando, no entanto, no contexto de liberalização de mercado e de reposicionamento estratégico, de agregar um conjunto de novos atributos que tornem a marca mais próxima e afectiva, fazendo com que os clientes a prefiram. Tal como a marca *Superbrand* se define, a edp deve procurar oferecer uma forte e significativa vantagem, emocional e física sobre as suas novas concorrentes, que os consumidores consciente ou inconscientemente querem e reconhecem, pelo que estão dispostos a pagar um valor superior por ela (Figura 1.11).

Figura 1.11: O Que a edp Fez

Fonte: Comunicação edp: Rebranding

De acordo com a Direcção de Comunicação foram decididas 3 principais alteração para aproximar a marca edp da sua *ideal utility*, criando a personalidade positiva capaz de a tornar mais próxima dos clientes:

(a) Um novo posicionamento, com valores novos a comunicar.
(b) Redesenhar a identidade corporativa (logotipo), para colocar na mente dos clientes a nova atitude e forma de estar da empresa.
(c) Alterar de forma integrada todos os interfaces com todos os "públicos" (internos, externos e mistos).

1.6.5. Uma nova marca: identidade corporativa, valores, logótipo e slogan

Horácio Piriquito (Director de Comunicação) do Grupo edp afirma "Temos um novo rosto, uma nova marca, mas mais do que uma simples mudança de roupagem, a nova marca reflecte uma grande mudança na orientação da empresa" (revista Energias, 1, 2004). A edp apresenta um novo posicionamento, uma nova proposta de valor - *estar próximo dos clientes* - assente em 3 pilares fundamentais, valores da marca:

(a) *Simplicidade*, da oferta, da linguagem e na resolução dos problemas;
(b) *Conforto* no atendimento, visando aumentar o conforto dos clientes cada vez mais sofisticados apresentando soluções mais do que produtos ou serviços avulsos;
(c) *Responsabilidade Social*, que se traduz pelo exercício responsável da cidadania empresarial, quer no respeito das políticas ambientais, quer na ética empresarial, quer no apoio às iniciativas da sociedade;

A estes atributos associam-se outros, também valorizados pelo mercado, como por exemplo, a credibilidade, a solidez e a dimensão que, já vinculados à edp, continuarão a ser elementos fundamentais da sua proposta de valor.

Para este novo posicionamento a edp escolheu o *sorriso.* Ainda que tenham sido ponderadas outras alternativas de símbolos foi o sorriso que melhor traduziu a nova proposta de valor da edp (Figura 1.12). De acordo com o Presidente do Conselho de Administração o sorriso coaduna-se com aquilo que a edp quer ser: "uma empresa simpática para os seus clientes, que lhe resolve os problemas e que, por isso, naturalmente, se lhes apresenta, ... sorrindo..." (revista Energias, 1, 2004).

Figura 1.12: A Nova Logomarca

Fonte: Direcção de Comunicação da edp

Em todas as alternativas apresentadas havia a consciência de que o maior desafio da edp, no que respeita às suas ambições, era o da simplicidade: como evoluir de uma empresa que é percebida pelo mercado como monopólio público, burocrática e distante, para uma empresa que pensa como o cliente e age de forma a simplificar a sua vida.

Segundo Braz Frade a "expressão visual sintetizada no símbolo procura, por um lado, representar graficamente um gesto simples, quotidiano, tão simples como, por exemplo, acender uma luz. Por outro, procura reforçar a ideia de ambição de proximidade introduzindo uma componente de afabilidade que ajudará a derrubar as barreiras à alteração das percepções dos clientes hoje existentes. Foi deste modo que se chegou à representação gráfica muito simples do *sorriso*.

O símbolo é um sorriso ascendente, que marca a proximidade pela simplicidade, conforto e a responsabilidade, rasgado sobre uma base quadrada que transmite as ideias de confiança e solidez, de cor vermelha viva (cor quente) que significa paixão, diferenciação e emoção. As novas minúsculas do nome edp, mais arredondadas e *friendly´s* constituem mais um argumento para a proximidade. A cor assume-se como um factor de distinção relativamente aos operadores que mais provavelmente competirão com a edp no mercado português (Figura 1.13).

Figura 1.13: Operadores Potenciais do Mercado Português

Fonte: Sites Oficiais das Operadoras

Estando a empresa consciente da existência de muitos outros sorrisos, João Talone (Presidente da Comissão Executiva) afirmou na apresentação da marca "já havia centenas de sorrisos – agora há também o sorriso da edp. E queremos que o nosso sorriso seja, igualmente, o dos nossos clientes".

O que significa um sorriso para a edp?

> *"Um sorriso transmite uma sensação positiva, uma empatia, uma partilha.*
> *Um sorriso transmite ânimo, força e energia.*
> *Um sorriso no momento certo pode ser a energia que precisamos.*
> *Com toda a sua energia, a edp é uma empresa que está sempre presente na nossa vida, que trabalha para todos nós, a qualquer dia, a qualquer hora, onde quer que estejamos, sempre com um sorriso.*
> *A nova edp tem por objectivo estar mais próxima dos seus clientes, oferecendo-lhe simplicidade e conforto.*
> *Porque o seu sorriso é a nossa maior fonte de energia"*
> *(Site institucional da edp, 2005).*

Além da alteração do símbolo, o nome da edp, como já referimos, também foi alvo de alteração para *edp: Energias de Portugal*, formalizando assim o empenho da empresa em reforçar a sua posição no sector energético, nomeadamente com a entrada no mercado do gás. Desta forma ao sorriso ficam associadas algumas assinaturas, sendo uma institucional "Energias de Portugal" e quatro outras que visam reforçar os valores da marca: a edp "é simples", "é fácil", "é cómodo" e "é de todos"!

1.6.6. As etapas do rebranding

A Comissão Executiva decidiu em Março de 2004 avançar definitivamente com o *rebranding* e em 12 de Julho a nova marca foi apresentada publicamente: de manhã aos funcionários e colaboradores edp e de tarde à imprensa e convidados, ainda que como uma espécie de pré anúncio, tendo tido de imediato impacto na imprensa nacional (Anexo 21).

Teve um primeiro impulso entre 29 de Julho e 8 de Agosto com o arranque da 66º Volta a Portugal em Bicicleta, só começando a ser amplamente divulgada em Setembro.

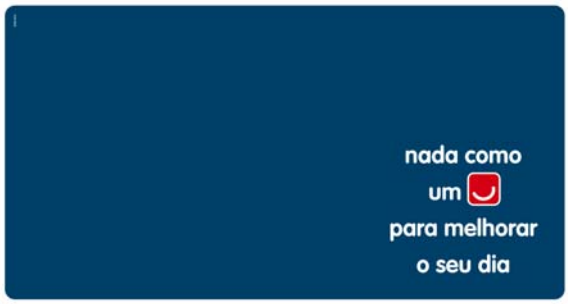
A campanha institucional de lançamento da nova marca foi desenhada pela agência Euro RSCG com um investimento publicitário na casa dos 2,5 milhões de euros, abrangendo uma gama diversificada de meios, deste a televisão, à rádio e imprensa, aos *mupis* e *outdoors*, às caixas multibanco, à internet, aos comboios e metro.

Esta campanha foi repartida em 3 fases: entre 6 e 13 de Setembro, uma primeira fase de *teaser*, onde foi divulgado o sorriso mas não o nome da empresa e entre 13 de Setembro a 15 de Outubro a segunda e terceira fase. A segunda fase, centrada nos momentos da vida em que o sorriso é a peça mais importante, apresentando a edp nas suas várias vertente e a terceira fase onde se estabeleceu a ligação à esfera familiar e se reforça a proximidade da edp com o cliente.

"Com a campanha *Espalhar sorrisos* a edp saiu para a rua afirmando-se mais próxima e preocupada, mais simples e transparente, mostrando-se a clientes, accionistas, fornecedores e a quem passasse na rua, visse televisão, sintonizasse a rádio, andasse de comboio, metro, navegasse na internet" (Comunicação edp: rebranding, 2005) (Figura 1.14 e Anexo 22).

Figura 1.14: Exemplo dos Suportes Publicitários da Campanha Espalhar Sorrisos

Fase teaser



Segunda fase

Terceira fase

Fonte: Direcção de Comunicação edp

1.6.7. A implementação da marca

Com a necessidade de estabelecer veículos de comunicação capazes de promover a nova imagem e objectivos do grupo, mantendo e reforçando o impacto da campanha de lançamento inicial, a edp tem vindo a realizar um conjunto de alterações, introduzindo melhorias em todos os pontos de contacto da empresa com os públicos internos e externos.

Assim na arquitectura da marca é a identidade edp, que serve de estrutura e *logo-umbrella* da marca a todas as empresas, simplificando o *portfólio* do grupo e

unificando as principais marcas em torno de uma identidade única e forte, transversal a toda a organização. As estruturas só se individualizam em termos de logo e nome em situações excepcionais de exposição – edp Corporate (comercialização), edp Produções EM (engenharia e projectos), Labelec (laboratórios e I&D), Internel (projectos internacionais) e Sãvida (serviços de saúde).

Esta nova arquitectura procura além desta unificação, a simplicidade na interacção com o cliente, quer nos canais de atendimento (lojas, pontos de energia, callcenter´s, piquete de urgência) quer na leitura dos documentos (contratos, propostas, facturas,...) ou nas informações básicas de sinaléctica para identificação do local certo para uma resposta a um assunto.

Assim, a partir de 1 de Janeiro de 2005, o novo *logo* foi aplicado em todas as peças de contacto com o exterior, deste os cartões pessoais, aos estacionários, à publicidade, ao *merchandising*, aos folhetos, passando pelas apresentações em *power point.*

. A rede de lojas e agentes edp

A rede nacional de lojas edp foi renovada de modo a fazer reflectir a nova imagem e permitir um atendimento mais especializado e de maior qualidade. 25% das lojas mudaram de local, existindo actualmente 49 lojas, distribuídas por 18 capitais de distrito, das quais 8 se encontram em balcões da Loja do Cidadão. Todos os colaboradores das lojas edp se apresentam com uma nova indumentária de trabalho, um uniforme com marca edp e 300 gestores comerciais receberam formação. A edp aplicou nas suas lojas uma utilização racional de energia eléctrica, preparando candidatura ao programa europeu de reconhecimento de instalações *GreenLight* (Figura 1.15).

Figura 1.15: Layout das Novas lojas edp

Fonte: Apresentação Mybrand

Em todas as lojas, bem como nos edifícios administrativos, a marca é assim edp (salvaguardadas em situações excepcionais), existindo no interior dos edifícios

administrativos suportes físicos – *totem´s* – para identificação dos nomes, sem logo, das empresas residentes.

Também os 250 agentes edp que, além das cobranças, efectuam contratação de serviços, estão em processo de transição para a nova imagem, por meio de quiosques desenvolvidos pela B2c e EURO RSCG.

. *Comunicação Interna*

A edp criou a revista *Energias* e uma *newsletter* + *Energias* da responsabilidade da Direcção de Comunicação e um programa para promover a comunicação interna, procurando que esta mudança de marca seja também ela potenciadora de um espírito interno vencedor, numa empresa que tem sido 80% orientada para a produção e 20% para a acção comercial.

O objectivo é gerar dinamismo na organização, criando uma equipa focalizada na mudança e na sustentabilidade na nova marca. Alguns depoimentos na revista Energias (revista Energias, 1, 2004) revelam um pouco da disponibilidade para absorver esta energia:

> "Todos nós devemos assumir este sorriso no relacionamento com o cliente"
> "A primeira vez que a vi, sorri! Penso que é excelente cartão de visita e que, realmente, um sorriso vale mais do que mil palavras"
> "Uma nova postura terá de ser assumida para vencer no mercado e as intenções sugeridas pela nova imagem poderão servir de base a esse processo de transição"

. *O site edp*

A 30 de Setembro 2004 o novo site edp entrou no ar, com a nova imagem procurando transmitir a proximidade ao cliente que procura aí informação. Com uma primeira página orientada para os diversos públicos edp (clientes, investidores e empresas que actuam no mercado liberalizado), a edp associou cores aos valores da marca, procurando com isso tornar-se mais *friendly* e próxima dos seus públicos (Figura 1.16).

Figura 1.16: Imagens do Novo Site da edp

Fonte: Site Institucional da edp

. *O mecenato*

O mecenato e o patrocínio a instituições e realizações culturais, desportivas e de cariz eminentemente social são outras formas a que a edp recorre para se projectar junto das comunidades.

A edp é sócia - fundadora da Fundação de Serralves e mecenas exclusivo da Casa de Serralves; é igualmente mecenas exclusivo da Companhia Nacional de Bailado Juvenil e mecenas institucional do Museu Nacional de Arte Antiga e da Orquestra Sinfónica. Os Prémios edp Arte (Grande Prémio, Pintura, Desenho e Novos Artistas), instituídos a partir de 2000, constituem uma referência reconhecida no calendário cultural português, contando com a prestigiante participação de grandes vultos das artes plásticas portuguesas, bem como a uma nova geração de artistas.

No campo do desporto, é conhecido o seu envolvimento com a Meia - Maratona de Lisboa (Ponte 25 de Abril), a Meia - Maratona de Portugal (Ponte Vasco da Gama), a Maratona do Porto e mais recentemente pela Volta a Portugal em Bicicleta (patrocinador oficial até 2006) (Anexo 23).

1.6.8. As extensões da marca

Esta *logomarca* foi construída pensando na sua extensão para outros mercados como o Brasil e a Espanha, estando desde logo as suas declinações para estes mercados em condições, tecnicamente, de evoluir.

No Brasil a extensão da marca edp foi já concretizada, criando-se a nova imagem da holding Energias do Brasil, apresentada numa altura em que é celebrado um acordo para a reorganização das suas participadas (Bandeirantes, Iven, Escelsa, Magistra e Enersul) e em que a empresa é cotada na Bolsa de Valores de São Paulo (Figura 1.17).

Figura 1.17: Extensão da Marca no Mercado Brasileiro

Fonte: Direcção de Comunicação da edp

Em Espanha a extensão da marca edp já ocorreu junto da Hidrocantábrico (empresa jurídica) alterando-se a sua marca para hc energia. A Naturcorp, no País Basco, teve igual alinhamento de imagem optando-se, por ser outsider, pela cor azul em detrimento do vermelho, sendo hoje a marca: Naturgas Energia (Figura 1.18).

Figura 1.18: Extensão da Marca no Mercado Espanhol

Fonte: Direcção de Comunicação da edp

1.7. O futuro

Como refere João Talone, Presidente da Comissão Executiva da edp, aquilo que hoje representa a nova marca e as ideias que lhe estão subjacentes, é aquilo que a edp quer

vir a ser, não aquilo que já é hoje. Representa um novo compromisso de todos os que trabalham na edp perante os clientes.

A edp tem mostrado ser uma empresa vencedora, que até agora deu provas da sua capacidade de lidar bem com o risco técnico, estando a sua história repleta de inúmeros exemplos. No actual contexto de abertura e alargamento de mercado, a empresa terá necessariamente de assumir outra espécie de riscos, aqueles que a nova marca da edp de hoje e de amanhã pretende salientar, os riscos comerciais.

O sorriso inicia esse novo passo da proximidade ao cliente de modo mais do relacional, muito emocional. Mas o caminho entre a edp de ontem e a de amanhã, considerando os resultados do *market research* e o novo posicionamento estratégico é ainda bem longo.

Encerrada a fase de reposicionamento da marca, Horácio Piriquito salienta dois desafios para o futuro, que estão associados ao envolvimento de dois targets fundamentais para a sustentação do processo de mudança:

- Como consolidar junto dos colaboradores da edp esta mudança de imagem e a nova atitude que ela incita?

- Como tangilibizar esta nova atitude nos serviços ao cliente, quer da edp corporate, quer dos diferentes pontos de contacto directo (lojas, agentes, site, piquets de emergência, call centers,....)?

Parte II: A Marca no Contexto da Experiência do Consumidor

Capitulo 2
Gestão da Marca:
Os Intangíveis *inn* e os Tangíveis *out* da Visão Contemporânea

Think different

"Um produto é uma coisa física...uma marca não tem propriedades tangíveis, físicas ou funcionais ...contudo é tão real como um produto. Separada, abstrata, efémera...existe como um mito na imaginação do consumidor"
Kim

2.1. A marca... um símbolo que vem de longe

A humanidade desde a sua infância tem usado símbolos para se expressar. Lucy, um dos mais antigos ancestrais humanos conhecidos (encontrado em África) e Luzia a primeira Brasileira da história (o mais antigo esqueleto humano conhecido nas Américas), são as primeiras protagonistas da simbologia e também as primeiras consumidoras.

O homem primitivo deixava marcas nas paredes retratando por meio de símbolos a sua habilidade para expressar as ocorrências da sua vida, o que suportavam uma espécie de guia da sobrevivência. O uso de marcas, iniciado com as nossas precursoras Lucy e Luzia, foi evoluindo ao longo da história, encontrando referências da sua aplicação na gestão do negócio, já na Grécia Antiga onde, sinais como o nome do fabricante e sua localidade eram impressos nos produtos comercializados, como garantia pública de qualidade e responsabilidade sobre o produzido. Embora o uso desta denominação de origem tenha surgido bem cedo no universo mercantil da história, parece consensual que o desenvolvimento da marca enquanto fenómeno económico e social apenas acontece em meados do século XX, por influência de um conjunto de factores como: (a) a macro-distribuição, (b) a liberdade de concorrência, (c) a constituição de unidades industrial de maior dimensão (a fábrica), (d) o desenvolvimento dos meios de comunicação e transporte e (e) o surgimento da publicidade.

Se analisarmos a literatura de Marketing, verificamos que as primeiras referências sistematizadas sobre marca datam de 1930 desenvolvidas pela Procter & Gamble, onde são sobretudo abordadas questões da sua gestão operacional, isto é, mais tácticas dos que estratégicas (Aaker e Joachimsthaler, 2000). No final dos anos 40, como refere Klein (2002), havia uma crescente consciência de que uma marca não era apenas uma mascote, um lema ou uma imagem impressa na etiqueta do produto de uma empresa. A empresa, no seu todo, podia ter uma identidade de marca ou uma consciência empresarial. Mas é apenas na década de 50, quando surge a prática do

marketing segmentado, onde se procura o conhecimento dos consumidores a fim de os agrupar segundo critérios previamente definidos (Brito, 1998), que Gardner e Levy (1955) acentuam a importância de estudar a marca quantitativa e qualitativamente após verificarem que os consumidores identificam diferenças em produtos iguais de marcas diferentes.

A importância conferida à marca como elemento potenciador de valor acrescentado teve a sua origem nos processos de fusões e aquisições dos anos 80 que despoletaram o *boom* da bolsa de valores, onde se verificam casos de venda de empresas avaliadas com base no valor patrimonial da sua marca, como é exemplo: (a) a compra da Nabisco (com a marca *Rttz*) pela R.J. Reynolds em 1985; (b) a compra da Distillers (com as marcas *Johnnie Walker, White Worse* e *Gordon´s*) pela Phippip Morris em 1986, e (c) a compra da Rowntree pela Nestlé (com as marcas *Kit Kat* e *Aftter Eight*) em 1988 (Pinho, 1996).

As empresas passam assim, a ser avaliadas mais pelo seu activo intangível do que pelos bens tangíveis tradicionais, como os produtos[3] e instalações, reconhecendo à marca um importante valor de futuro. Emerge neste contexto a preocupação pela gestão da marca surgindo um conjunto de métricas comuns como a lealdade à marca, a retenção de clientes e o valor e ciclo de vida do cliente.

O reconhecimento da marca teve um percurso longo, com um passado espontâneo e fantasioso personalizado por Lucy e Luzia, hoje institucionalizado e objecto de pesquisas e teorias racionais, onde a marca deixa de ser um símbolo visual de denominação de origem, para passar a ser todo um sistema de informação tangível e intangível. Na literatura académica e profissional encontra-se uma vasta diversidade de abordagens que têm conduzido a conceitos em torno da marca e valor da marca nem sempre coincidentes, o que justifica um paradigma teórico da marca numa face ainda embrionária, destacando-se genericamente duas orientações: (a) a produto-mais (*product-plus*) que encara a marca como uma adição ao produto e como tal como um processo final; (b) a holística, onde a marca passou a significar a combinação holística de produto, as suas associações e a sua identidade (Ambler, 1996).

Ainda que coexistam as duas orientações, verifica-se que a marca tem-se afastado progressivamente do produto para se aproximar da dimensão psicológica, antropológica e social (relacional) do seu papel na vida dos consumidores, ou seja, tem evoluído no seu significado original de sinal adicionado a um produto para uma abordagem mais estratégica e integrada.

Segundo King (1990), a escolha dos consumidores relativas ao que comprar dependerá menos da avaliação dos benefícios funcionais para si de um produto e mais na avaliação das pessoas por detrás do mesmo – as aptidões, atitudes, comportamentos, design, estilo, linguagem, sensibilidade a questões ambientais, altruísmo, modos de comunicação, velocidade de resposta, etc, na verdade, de toda a cultura da empresa. Davison (2002) vai mais longe nestes argumentos ao alargar o espectro dos consumidores para todos os stakeholders da empresa (clientes, colaboradores e financiadores), assumindo os colaboradores um papel quase que missionário na promoção da missão e valores da marca.

[3] Consideremos ao longo do texto a designação genérica de *produto* para referenciar bem, serviço ou ideia.

Este alargamento proposto por Davison acrescenta à concepção de marca tradicional de fora-para-dentro (valorizando o papel do consumidor), aqui defendida por King, um novo desafio de dentro-para-fora (valorizando a acção da empresa), onde os colaboradores da empresa assumem um papel central. Na verdade, o marketing tem evoluído na forma de responder ao mercado, valorizando e apostando cada vez mais numa relação empresa/cliente mais personalizada e atenta, por via do marketing relacional, tendo esta nova linha de pensamento influência directa na gestão da marca. O *Brand Relationship* caracteriza assim a gestão da marca como um processo contínuo de criação fortemente influenciado pelo relacionamento dos clientes com a marca (Gronroos, 2001).

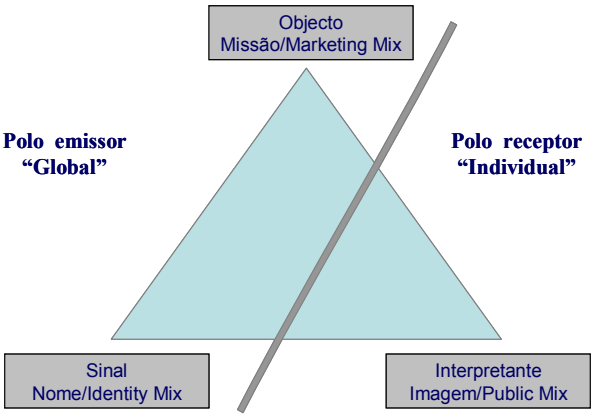
A gestão relacional da marca assume-se como uma nova abordagem de gestão da marca que tem por objectivo melhor satisfazer os clientes e o que faz todo o sentido num contexto actual em que a individualização do marketing ganha terreno (Brito, no prelo). Esta gestão relacional da marca é tanto mais forte quanto mais experimental e emocional for, pelo o que se encontra hoje uma literatura emergente em torno das experiências sensoriais (sensações), das experiências emocionais (sentimentos), das experiências cognitivas e criativas (pensamento), das experiências físicas e de estilo de vida (acção) e das experiências de identificação social (identificação), decorrentes das contribuições do marketing experiencial que trazem um novo input ao estudo da marca.

2.2. A marca de ontem e ... de hoje

Tal como Lucy e Luzia, hoje todos nascem num mundo de símbolos e marcas, vitais para quem produz, vende e consume, pois permitem que, os emissores da marca a caracterizem e identifiquem e os consumidores a adquiram, de uma forma espontânea mas orientada, criando uma imagem que revela na mente todas as vivências e emoções armazenadas, estabelecendo ou não uma preferência.

Ao longo do texto tem-se falado indistintamente de marca, pelo que parece crucial melhor a definir. Para Lencastre et al (2000) uma marca é, na definição jurídica, um sinal, um nome, que pode ter um logotipo e sinais complementares como um slogan, um personagem... mas na abordagem semiótica, ou na linguística, um sinal não é um sinal só, é qualquer coisa que está no lugar de outra para ser interpretada por alguém. É um conceito triádico, onde uma marca não se define só pelos sinais que ela tem, define-se pelo que ela faz, pelo que ela conota, pelo objecto da marca (Figura 2.1).

Figura 2.1: O Triangulo da Marca



Fonte: Adaptado de Lencastre 1999, p. 112

Nesta ferramenta conceptual proposta por Lencastre et al (1999), o primeiro pilar do triangulo é o sinal, que corresponde ao *identity mix* da marca, constituído por elementos como o nome (*brand name*), o grafismo (*brand mark*) do qual fazem parte o logotipo, o lettering e o coloring e a marca registada (*trade mark*) que corresponde à protecção legal do carácter distintivo da marca.

O *marketing mix* da marca é o segundo pilar e é neste segundo pólo do tripé que aparece o *product mix* (porque o objecto da marca é o produto) e todas as estratégias de comunicação, distribuição, de preço, ou seja, tudo aquilo que está associado ao nome. Quer o nome e o conjunto de sinais identificadores da marca, quer os produtos e o *marketing mix* da marca, são emitidos para um mercado pelo que temos um terceiro pilar. Se os dois primeiros são os pilares da emissão, globais na medida em que emitem para muitos, o terceiro é o pilar da recepção, onde estão os targets da marca, a receber essas emissões, através de uma sinalética e do conteúdo dessa sinalética. É nesse terceiro pilar que está a imagem da marca, que corresponde a um pólo receptor individual, dado que cada consumidor, em função da sua história pessoal, a trata de modo diferenciado (Lencastre et al, 2000).

Esta visão sobre o conceito marca parece bem mais completa do que a proposta pela *American Marketing Association* (AMA, 1960, p.8) que de uma forma mais clássica refere que "marca é um nome, termo, sinal, símbolo, ou design, ou uma combinação deles, destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor, ou de um grupo de vendedores, e a diferencia-los dos seus concorrentes". Keller (2003) faz uma distinção entre a marca com um "b pequeno" e a marca com um "B grande", correspondendo a primeira à definição da AMA em que a simples criação de um nome, logotipo, ... gera uma marca e a segunda a esta visão mais integradora de marca.

Na verdade e seguindo a perspectiva semiótica avançada por Lencastre et al (2000), a forma de definir o conceito marca, proposto pela AMA, apresenta-se restritiva, na medida em que é omitido o pilar relativo ao interpretante da marca, isto é, o target da marca. A importância deste terceiro pilar do triangulo da marca é reforçada, pelo emergir do interesse pelo estudo do valor da marca, que se consubstancia no surgimento da definição de brand equity (capital da marca), fruto da dualidade

verificada nos anos 80 entre o valor contabilístico e o valor de mercado de uma marca.

Esta linha de pensamento triádica da marca, característica de uma visão mais integradora, encontra-se hoje bem difundida quer no mundo académico quer empresarial, sendo partilhadas definição de marca como a proposta por David Ogilvy (in Strunck, 2003, p.137) "a marca é a soma intangível dos atributos; seu nome, embalagem e preço, sua história, reputação e a maneira como é promovido. A marca é também definida pelas impressões dos consumidores sobre as pessoas que a usam; assim como pela sua própria experiência pessoal".

2.3. A construção da marca e da sua identidade

Hoje, numa sociedade é dinâmica, instável e evolutiva, onde as inovações tecnológicas são rapidamente lançadas no mercado, nem sempre de forma acabada, como a Microsoft nos tem ensinado! Pelo que as empresas necessitam de transmitir um diferencial que não se esgote no produto em si, para o qual existem por certo múltiplas cópias. A marca evolui, neste ambiente, para um papel relevante, estratégico e integrador, razão pela qual a problemática da sua construção sem sido alvo de inúmeros estudos.

De entre as metodologias propostas, destaca-se a de Aaker (1996) que estabelece 3 momentos para a construção de uma marca: (a) a análise estratégica da marca; (b) a definição da identidade da marca e (c) a implementação da identidade.

2.3.1. A análise estratégica da marca

Prevalece hoje a ideia de que uma prática de marca bem sucedida exige, à partida, uma adequada preparação, isto é, uma compreensão muito ampla, profunda, estruturada e holística da sociedade, da economia, dos mercados, dos negócios, das empresas e do seu marketing (Sampaio, 2002). Neste sentido, uma análise estratégica da marca pressupõe a investigação da envolvente interna e externa, na qual se procura caracterizar as variáveis que concomitantemente actuam no seu contexto.

Chernatory (1990) sistematizou os factores que afectam o sucesso de uma marca e que por isso são relevantes para a análise estratégica sugerida: (a) a empresa (objectivos, capacidades distintivas, valor acrescentado ou orientação para custos), (b) os distribuidores (objectivos, poder, valor acrescentado ou orientação para custos e prioridades do canal), (c) os concorrentes (dimensão e resposta provável), (d) os consumidores (sistema de compra e papel desempenhado pelas marcas) e (e) o ambiente de marketing. Parece ainda oportuno acrescentar ao leque de stakeholders (f) os investidores (perspectivas de retorno do investimento). Com os resultados desta análise a empresa está em condições de definir uma promessa básica para a sua marca ou marcas, consistente e diferenciada da concorrência.

Na verdade, a escolha de uma marca ou marcas é uma opção estratégica de base devendo por isso, após o processo de análise atrás descrito, ser definida a política de marcas da empresa.

Três são as opções possíveis para a estrutura do *corporate identity* da empresa:

(a) a empresa adopta uma estrutura monolítica, isto é, opta por uma marca única (podendo, no entanto, coexistir sub marcas) para si e todos os seus produtos, fortalecendo a notoriedade do conjunto e maximizando as sinergias entre produtos e mercados (opção característica da estratégia das empresas japonesas);

(b) em alternativa e no sentido diametralmente oposto, opta por uma estrutura diferenciada – *branded* – onde todos os produtos possuem marcas distintas, privilegiando o posicionamento de cada uma das marca per si e uma maior orientação para nichos de mercado (opção característica da estratégia das empresas ocidentais, mais americanas e europeias);

(c) ou procura uma opção mista – *endosed* – onde coexiste a marca única da empresa (endorser) que cobre as marcas dos seus produtos, servindo de caução (*umbrella, master ou range brand*) às marcas específicas de cada produto. Repare-se que a decisão estratégica da organização se refere às marcas (uma ou várias) e não aos produtos. Como refere Lencastre et al (2000) não é o produto que tem uma marca, como propunha a visão tradicional, mas uma marca que tem um ou vários produtos.

2.3.1. A identidade da marca

A identidade da marca está essencialmente relacionada com a forma como os gestores tornam a sua marca singular. Para a definição da identidade da marca, é interessante a abordagem de Kapferer (1992) que estabelece de um modo sistematizado e alargado um programa de construção da identidade da marca constituído pelos elementos: (a) essência, (b) identidade, (c) posicionamento e (d) personalidade da marca.

(a) A essência da marca refere-se "à missão, aos valores, à reputação e às competências nucleares incorporadas na marca que são comunicadas ao consumidor" (Macrae, 1996, p.33), desenvolvidas com base no pressuposto da promessa básica e perspectivando a sua consistência no tempo. Conscientes, como refere Ambler (1997, p.121) de que "as marcas são diferentes, oferecem diferentes benefícios de forma diferente a diferentes consumidores e em diferentes momentos".

(b) A identidade "consiste num conjunto único de associações, que os estrategas aspiram a criar ou manter. Estas associações constituem o que a marca representa e integram uma promessa aos consumidores por parte dos membros da organização" (Aaker, 1996, p.115). Como resultado deste trabalho cria-se uma identidade nuclear intemporal e transversal a qualquer produto/mercado, que integra as crenças e valores centrais da marca e a marca extensa que agrega os elementos mais permeáveis às instabilidades do mercado, procurando criar espaço para os ajustes e adaptações necessárias (Ruão, 2002).

Como refere Lencastre[3] a marca tem pilares profundamente estáveis, elementos de perenidade que são dados pela missão da marca (suas crenças e valores) e pilares profundamente adaptativos, dos quais fazem parte os diferentes produtos que integram a oferta, a forma de comunicar, a forma de aderir às novas tecnologias da comunicação, a forma como evoluímos. A marca deve procurar ser consistente, mas ao mesmo tempo, sempre capaz de se modernizar para evitar o seu envelhecimento.

(c) O posicionamento da marca corresponde à "parte da identidade e proposição de valor, que é activamente comunicada ao público-alvo e que representa vantagem sobre as marcas concorrentes" (Aaker, 1996, p.176). Neste enquadramento os gestores terão de identificar as associações críticas que moldam as percepções dos consumidores e adaptar a sua marca por forma a fazer reflectir tais valores.

Este posicionamento, que corresponde à identidade da marca que vai ser comunicada, alimenta-se da informação sistematizada na fase de análise, procurando o valor da marca que a torna única e distinta dos concorrentes e culmina na definição das vantagens competitivas da marca que devem ser apresentadas ao mercado tendo em conta o público a que se dirigem.

Os factores críticos de sucesso da marca, que caracterizam a sua vantagem competitiva, têm sido alvo de inúmeros estudos, ainda que não existindo consenso na literatura, parece-nos, no entanto, interessante a proposta de Murphy (1990) de aponta quatro factores para o sucesso da marca: (i) proporcionar benefícios funcionais relevantes; (ii) oferecer benefícios intangíveis para além do produto; (iii) apresentar consistência entre os vários benefícios e uma característica única ou personalidade; e (iv) oferecer valores desejados pelo consumidor.

Lencastre[3] considera que o posicionamento da marca deve ser um "posicionamento aspiracional", considerando que "hoje, as marcas, muito através do seu veículo da comunicação publicitária e do mundo que abrem, são o garante, o suporte dos mitos do nosso imaginário que se perderam em muitos aspectos (já não temos avós que nos contem os contos de fadas!), são realmente, factores de sonho, de aspiração a mundos que, muitas vezes, não são, de todo, acessíveis senão na nossa imaginação".

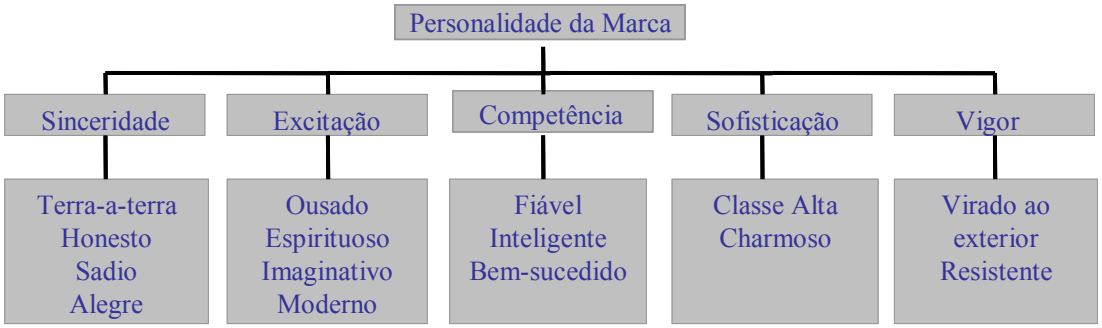
(d) Já a personalidade da marca agrega o "conjunto das características humanas associadas com a marca" (Aaker, 1997, p. 347), com as quais o consumidor se identifica procurando na marca a expressão da sua própria personalidade. Kapferer (1992) desenvolve o conceito de identidade integrando 6 facetas: (i) a física, (ii) a personalidade, (iii) o relacionamento, (iv) a cultura, (v) o reflexo e (vi) a auto-imagem.

As marcas podem ou devem ser antropomorfizadas, pela atribuição das características típicas humanas, recorrendo-se ao uso de metáforas para aproximar dos consumidores do valor simbólico das marcas. São múltiplos os exemplo, como a "edp mais próxima de si". O processo de identificação daqui resultante é tanto mais visível quanto maior for o valor simbólico dos produtos agregados à marca (ex: perfume). Também nas marcas de forte carácter simbólico a personalidade confere à

[3] Em entrevista intitulada: a marca é o suporte de uma estratégia de marketing, publicada no site www.mktonline.net (sem referência de data).

marca um discurso próprio que pode ser percebido e aceite de forma transversal nas diversas culturas (Lencastre et al, 2000). Na literatura hoje encontramos escalas de personalidade da marca, como a Brand Personality Scale de Aaker (1997) que, ainda que constituam instrumentos de análise interessantes, os estereótipos daí resultantes são habitualmente redutores de uma realidade bem mais rica e diversificada (Figura 2.2).

Figura 2.2: A Estrutura da Personalidade da Marca



Fonte: Aaker, 1997, pag. 352

2.3.3. A implementação da identidade

O último momento desta metodologia de construção de marcas proposta por Aaker (1996) é a implementação que agrega a comunicação ao mercado, seleccionando os medias e as acções que potenciam experiências de relacionamento com o consumidor e a avaliação dos impactos do programa. Os momentos de avaliação devem ser contínuos no tempo, criando uma espécie de barómetro da marca, que permitirá conduzir aos reajustes estratégicos necessários. Esta avaliação deve assegurar a medição, monitorização e análise sistemática do desempenho da marca face aos seus pressupostos de criação, pelo que deve envolver indicadores: (a) baseados nos clientes, como posição da marca, associações à marca, notoriedade da marca, vantagens diferenciais percebidas,... e (b) baseados na empresa, como retorno dos investimentos na marca, alcance dos objectivos estratégicos.

A avaliação, tem assim em vista, uma melhoria continua na relação marca/empresa/cliente, dai resultando sempre que necessário inovações por ruptura ou incrementais que se adeqúem às necessidades emergentes dos consumidores. Carlos Liz (1995) introduziu um conceito *sui generis* de *ruptómetro* da marca, criando um instrumento de análise que tem por objectivo antecipar cenários de mudança a partir de variáveis controláveis, através do qual se identificam potenciais pontos de ruptura como o desligar do consumidor, os reajustes da concorrência, as evoluções tecnológicas.

O processo de avaliação contínua da marca, dá argumento à perspectiva de sustentação continuada da marca, que prevê um ajuste permanente para além do esforço de construção inicial, para o qual a proposta de Kapferer (1998) identifica 10 factores críticos: (a) criar sucessivamente valor acrescentado, (b) inovar permanentemente, (c) assegurar sistematicamente a diferenciação, (d) investir em

comunicação, (e) manter o preço competitivo, (f) dominar para investir, (g) controlar o sistema de distribuição, (h) criar barreiras à entrada, (i) reforçar a lealdade à marca e (j) acautelar a quota de mercado. Acrescentaríamos a estes, outros dois factores, com base nas novas abordagens de marketing: (k) garantir, fortalecendo a personalização da relação empresa/cliente e (l) reforçar a robustez do vínculo emocional com o consumidor.

Na visão contemporânea da marca, a sua característica central resulta exactamente do facto das marcas constituírem promessas de valor, que devem ser relevantes para o consumidor, cumpríveis pela a empresa, duráveis e credíveis para o mercado e sempre associadas a um produto que identifique a fonte dessa promessa (Ward et al, 1999).

A construção da marca decorre dos dois pilares de emissão, o *identity mix* da marca e o product e *marketing mix*, estando assim caracterizadas aquelas que são as fontes de geração de valor, isto é, os aspectos que permitem elevar a resposta diferencial do consumidor à marca. Cabe agora analisar com mais detalhe, o terceiro pilar, relativo à imagem e public mix da marca procurando o impacto do valor que se procura transmitir, considerando que os receptores da marca são tão importantes para a sua construção e desenvolvimento quanto os emissores.

2.4. A imagem e o valor da marca

Como foi referido anteriormente, o estudo do valor da marca consubstancia-se no surgimento da definição de brand equity (capital da marca) decorrente dos acontecimentos no mercado bolsista dos anos 80. Segundo Ruão (2003) existe consenso no entendimento de capital da marca como um fenómeno que envolve o valor acrescentado a um produto ou a uma empresa, pelas associações e percepções de um nome de marca. A importância crescente dada à marca, traduzida em inúmeras contribuições que Pinto e Troiano (1993, in Ruão, 2003) organizaram atribuindo ao conceito duas dimensões: (a) uma centrada numa óptica financeira, relativa ao valor patrimonial da marca e (b) uma segunda dimensão de valor da sua gestão resultante do impacto das acções de marketing no mercado.

Segundo Lencastre et al (2000), das inúmeras definições de valor da marca que encontramos na literatura a mais completa e abrangente é a proposta por Keller (1998, p.45), onde *customer-based brand equity* é o "efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca". Uma marca é assim detentora de valor quando o consumidor tem uma atitude diferenciada na sua presença, entendendo atitude como o conjunto de conhecimentos, crenças e associações (nível cognitivo) que impelem ao desenvolvimento de um sentimentos (nível afectivo) do qual resulta numa intenções ou predisposições para a compra (nível comportamental).

Ao criar uma atitude face à marca, o consumidor desencadeia um processo cognitivo de análise dos atributos da marca a partir da qual adquire uma determinada sensibilidade à marca. Avaliada e confirmada a relevância desses atributos para os

interesses e motivações pessoais do consumidor, desencadeia-se um processo de envolvimento com a marca que, decorrendo este de uma dimensão afectiva, sustenta uma relação mais estável e duradoura. Torna-se, no entanto, crucial que na sequência destas variáveis, resulte uma terceira associada à acção, isto é, ao comportamento de compra, que sendo constante e sucessivo no tempo origina um processo de fidelidade à marca.

Assumimos aqui uma ordem no processo de sensibilidade, envolvimento e fidelidade à marca, meramente retórica, pois ocorrer situações em que a experiência e envolvimento pelo produto acontece antes da sensibilidade aos seus atributos, especialmente em produtos cuja apreensão dos atributos é decorrente do seu uso. Esta questão será melhor analisada no capítulo seguinte relativo ao marketing experiencial.

2.4.1. A sensibilidade

A sensibilidade à marca agrega assim um conjunto de considerações genéricas sobre o produto, preço, garantias,..., que envolve a análise do risco percebido na compra de um produto de determinada marca.

De acordo com Keller (1998), são seis os tipos de risco percebidos na compra e no uso de um produto:

(a) risco funcional, relativo ao mau desempenho esperado do produto;
(b) risco físico, de ameaça à integridade física do consumidor;
(c) risco social, decorrente de um embaraço público pelo uso do produto;
(d) risco psicológico, gerador de mau estar na saúde mental do consumidor;
(e) risco financeiro, relativo ao preço pago desajustado do valor do produto.

O risco financeiro envolve um conceito de preço psicológico mais alargado do que o tradicional preço económico, pressupondo na sua análise o uso das estruturas perceptivas do consumidor. Neste sentido, quando falamos de preço falamos de duas dimensões de análise; por um lado os sacrifícios percebidos na aquisição de determinado produto como, o custo monetário, o custo da deslocação ao local de compra (caso exista), o custo de tempo (na recolha de informação, ..., na compra), o custo de transporte e armazenamento (quando ocorre) e o custo do desgaste do produto; e por outro os benefícios percebidos nessa compra, nos quais se incluem a marca, os atributos do produto e o local de venda/distribuidores. O consumidor está disposto a pagar um preço psicológico resultante do valor da sua equação de sacrifícios *versus* benefícios percebidos, atribuindo à marca um *premium price* acima e abaixo do qual não compra.

No que se refere aos riscos percebidos, parece ainda interessante referir que quanto maior estes forem, maior é a sensibilidade à marca, dependendo estes riscos do tipo de produto em questão: nos bens de procura (*search goods*) a sensibilidade à marca é mínima na medida em que os atributos são aferidos antes da compra, nos bens de experiência (*experience goods*) onde é necessário experimentar os produtos para aferir dos seus atributos (por exemplo os automóveis) e nos bens de crenças (*credence goods*) onde os atributos são de difícil apreensão obrigando quase sempre

a um processo de confiança (por exemplo os seguros), a sensibilidade à marca é crucial para a redução do risco percebido (Lencastre et al, 2000).

2.4.2. O envolvimento

O envolvimento ocorre quando uma marca adquire uma extrema importância para o consumidor a ponto de ser adquirida e recomendada, o que resulta da conjugação de uma ou várias funções da marca. São seis as funções inicialmente identificadas por Kapferer e Laurent (1989):

(a) identificação: a marca identifica o produto quanto aos seus atributos;
(b) localização: a marca localiza mais facilmente a oferta do produto;
(c) prática: a marca permite adoptar um comportamento de compra repetido;
(d) garantia: a marca garante a qualidade do produto reduzindo o risco da compra;
(e) personalização: a marca permite comunicar quem ou o que pretende ser o cliente;
(f) lúdica: a marca permite prazer no acto de compra.

Mais tarde, Kapferer (1995) alarga para oito as funções da marca, acrescentando a função continuidade (a marca origina a permanência do uso do produto) e dividindo a função lúdica em hedonista (a marca origina satisfação pelo seu poder de atracção) e ética (a marca manifesta um comportamento de responsabilidade social).

2.4.3. A fidelidade

A fidelidade traduz-se na permanência de um comportamento através do número de compras sucessivas realizadas ao longo do tempo (Kapferer e Laurent, 1989). Esta ligação da marca ao consumidor reflecte a probabilidade da marca ser trocada face a uma variação, por exemplo de preço. A fidelidade torna a marca familiar e como tal preponderante nas decisões de compra, especialmente nas compras de baixo envolvimento, onde a motivação e/ou o conhecimento dos atributos do produto são habitualmente baixos.

Aaker (1991, 1996) afirma que o capital da marca corresponde ao conjunto de activos (e disponibilidades) ligados ao nome e símbolos da marca, que acrescentam (ou retiram) valor, fornecidos por um produto ou serviço, a uma empresa ou seus clientes. Sendo as maiores categorias de activos: a notoriedade, a qualidade, a fidelidade e as associações à marca que o consumidor faz a partir de um estimulo induzido pela suas acções de comunicação. Estes activos constituem, pois, as fontes de valor da marca.

2.5. As fontes de valor

Para Lencastre et al (2000), as fontes de valor da marca são, os sinais de identidade e as acções de marketing dirigidas ao target da marca, assim como a notoriedade e as associações (atributos, benefícios e atitudes) conquistados pela marca junto dos seus clientes.

Para um melhor entendimento procuraremos detalhar os conceitos de notoriedade e associações à marca, anteriormente referidos. Para Kapferer (1992, p.88) "a notoriedade da marca (*brand awareness*) está relacionada com o número de pessoas que reconhecem o significado da marca e que estão conscientes da promessa que o símbolo expressa". Esta notoriedade reflecte a força da presença da marca na mente do consumidor podendo ser:

(a) Assistida (*brand recognition)* quando o consumidor tem a capacidade de a discriminar de um conjunto de outras que lhe são apresentadas.

(b) Espontânea (*brand recall)* quando o consumidor a refere espontaneamente, gozando da situação de *top of mind* quando é a primeira a ser citada, sendo esta última a situação de maior notoriedade conquistada pela marca.

Keller (1998) considera que o valor gerado pela marca depende do grau de notoriedade conquistado por este junto dos consumidores, influenciando a formação e a força das associações à marca determinantes na construção da sua imagem de marca.

As associações à marca representam os aspectos essenciais da imagem de marca porque são determinadas pelo público no seu entendimento, relação, emoções e comportamento para com a mesma (Aaker, 1991). Keller (1993) identificou três categorias de associação à marca:

(a) Os atributos, características descritivas dos produtos que englobam elementos tangíveis e intangíveis. Amber (1992) já havia falado de marca como a promessa de pacotes de atributos que alguém adquire e proporciona satisfação, podendo os atributos que constituem uma marca ser reais ou ilusórios, racionais ou emocionais, tangíveis ou intangíveis.

(b) Os benefícios, ou seja, as mais valias que a marca pode trazer, de natureza diversa, tendo sido identificado por Ambler (1997) com base numa revisão da literatura académica e profissional, três classes: (i) os benefícios funcionais (intrínsecos à marca e seus produtos), (ii) os benefícios psicológicos (representados na mente do consumidor) e (iii) os benefícios económicos (relacionados com a experiência de transacção).

(c) As atitudes, no sentido das avaliações globais feitas pelo consumidor em função dos atributos e benefícios identificados na marca, dependendo destas avaliações o comportamento de compra futuro.

Para Kotler (2005) a marca representa um símbolo complexo que pode transmitir 6 níveis de associações: os atributos (características do produto), os benefícios (mais

valias funcionas e emocionais), os valores (da empresa que a promove), a cultura (da empresa e sociedade de origem), a personalidade (traços antropomórficos que a caracterizam), os utilizadores (tipo de consumidor que a compra).

Estas associações que se estabelecem podem ser primárias, ou seja, directamente relacionadas com o produto e marca ou secundárias quando estendidas à empresa, país, região de origem, canais de distribuição, outras marcas, celebridades/figuras públicas e eventos (Lencastre et al, 2000). Dentro das primárias as mais críticas são as relacionadas com:

(a) o preço, económico versus psicológico, resultante da avaliação de custo/benefício já oportunamente discutida;

(b) a qualidade, correspondendo à percepção do consumidor sobre a superioridade de um produto em relação a outro, caracterizando por isso a sua excelência;

(c) as variáveis situacionais, decorrentes de uma sequência de comportamentos com objectivos direccionados, em função dos vários contextos nos quais ocorrem (físicos e sociais). Estas situações podem ser: (i) de compra, determinada pelo facto do produto ser para oferecer ou para uso próprio e pelo estado de espírito do consumidor quando compra; (ii) de utilização, relativas ao momento em que o produto vai ser consumido (em casa, fora de casa, de manhã, à tarde ou à noite, sozinho ou com amigos, ...); e (iii) de comunicação, resultando do modo como foi conhecida a marca (através de jornal, revista, artigo de opinião, TV, amigos e quando a conheceu: quando estava em casa, no carro, no cabeleireiro, ...).

As associações à marca são elementos diferenciadores fundamentais devendo, como refere Keller (1998), ser fortes (para serem de imediato lembradas), favoráveis (capazes de satisfazer as necessidades) e únicas (distintas da concorrência), ainda que, as marcas para serem consideradas dentro da mesma categoria devam possuir um conjunto de associações comuns chamadas: *points of paraity*.

O valor da marca vai traduzir-se numa imagem da marca, que segundo Keller (1993) representa o conjunto de associações vinculadas à marca que os consumidores conservam na memória, ainda que possam ser associações que não reflitam a realidade objectiva, mas apenas uma dimensão simbólica. A marca tem assim características intangíveis, ou valores, sentimentos, ideias e afectos que se sobrepõe à tangibilidade da prestação funcional do produto, ainda que obviamente coexistam. A dificuldade ainda está na forma como esta dimensão simbólica sugerida encaixa no património histórico, sensorial, emocional, cognitivo e social do consumidor.

2.6. Conclusão

Muitas são hoje as concepções que se encontram na literatura em torno da marca, por vezes coexistindo algumas confusões ou imprecisões nos conceitos que integram as teorias sobre marcas, facto ao qual não é por certo alheio, a coexistência de propostas decorrentes de acadêmicos e profissionais, provenientes de diferentes culturas (europeia, americana e japonesa), ao longo de 50 anos de investigações. Facto que está igualmente marcado pela encruzilhada de ciências que corroboram na construção dos seus conceitos, desde as economico/financeiras, ao marketing, não esquecendo a psicologia, sociologia e antropologia.

Parece ser consensual, que marca é uma entidade complexa, multidimensional que apresenta variações temporais, verificando-se a passagem de uma visão atomista (*product-plus*) que encara a marca como um conjunto de componentes associadas ao produto, a partir dos quais se constrói um sistema de identidade que traduz a proposta de valor geradora de respostas emocionais dos consumidores; para a noção de marca mais integradora. A visão moderna de marca aponta assim, para a sua concepção como um processo holístico, iterativo e interactivo, de natureza essencialmente criativa, incremental e diferenciadora, consubstanciando-se na criação, de um modo consistente, de valor acrescentado na mente do consumidor, ou seja, criando um valor percebido para além do valor físico observável no produto.

As marcas que se guardam na memória servem como facilitadores de escolhas, transportando com diferentes graus de entusiasmo e fidelidade, toda a carga de informação que a ela se associam. Esta informação não se esgota, no entanto, na satisfação de consumo, muito das práticas das empresas são como vimos igualmente ponderadas. A verdadeira distinção entre marcas faz-se hoje mais pela "personalidade" empresarial, do que pela distinção de produtos mais ou menos indistintos no mercado globalizado e massificado.

Não basta, no entanto, criar marcas com impacto no momento, é fundamental que se mantenham no tempo, tal como muitas das marcas deixadas pelas nossas protagonistas Lucy e Luzia, pelo o que, hoje se acredita, ser crucial o estabelecimento de um relacionamento forte, por via do *brand relationship*, capaz de vincular os clientes à marca. Conscientes de que este vínculo é tão mais forte quanto mais emocional for, verifica-se uma tendência crescente no uso e, por vezes, no abuso de mecanismos cada vez mais metafóricos, com incidência antropomórfica, extravasando sentimentos, emoções e paixões....

.

Capítulo 3
Marketing Experiencial

Nada é real até ser experimentado
Keats

3.1. Uma nova aborgagem para o valor da marca

A marca é uma fonte de associações sensoriais, afectivas e cognitivas baseadas na totalidade de interacções entre a empresa e o consumidor, formando a base de uma experiência holística e memorável. A marca é muito mais do que funcionalidades, apresenta atributos intangíveis que alertam os sentidos, tocam o coração e estimulam a mente (Sawhney, 2003).

Foi referido, no capítulo anterior, que a marca tem características intangíveis que se sobrepõe à tangibilidade da prestação funcional do produto, reflectindo em torno, por um lado da sua construção e identidade e por outro do seu valor para os stakeholders da empresa. Efectuando uma rotação na perspectiva de análise e focando-nos na óptica do público a que a marca se dirige, temos que os consumidores não compram os seus produtos de forma racional pelo que não compram necessariamente por causa das suas características funcionais. As novas investigações sobre o funcionamento do cérebro identificam dois mecanismos complementares caracterizados pela razão e emoção que dão suporte a ideia de que a emoção também decide a compra, sugerindo que os consumidores compram produtos pela forma como pensam que estes os vão fazer sentir, ou seja, pelo seu valor intangível e pelas experiência memoráveis que proporcionam.

Foi ainda referido, no capítulo anterior, que a dificuldade de gerar e manter esse valor está na forma como a dimensão simbólica sugerida encaixa no património histórico, sensorial, emocional, cognitivo, comportamental e social do consumidor. Como afirmou Schmitt (1999) muitas das questões em torno da marca não derivam de problemas relacionados com o seu logo ou estratégias de comunicação resultam sim de problemas de experiência com a marca. Pine & Gilmore (2002) afirmam que os consumidores, cada vez mais, ficam relativamente imunes às mensagens dirigidas ao seu target, pelo que a forma de os alcançar é criando experiências capazes de se tornarem memoráveis. A ideia é sintetizada na frase: "*Don´t just show it. Do it*".

Os consumidores estão assim dispostos a pagar para experimentar sensações e não simplesmente adquirir produtos ou serviços. Tomar um café pode custar alguns cêntimos, mas muitos preferem gastar o triplo para tomar o mesmo café numa

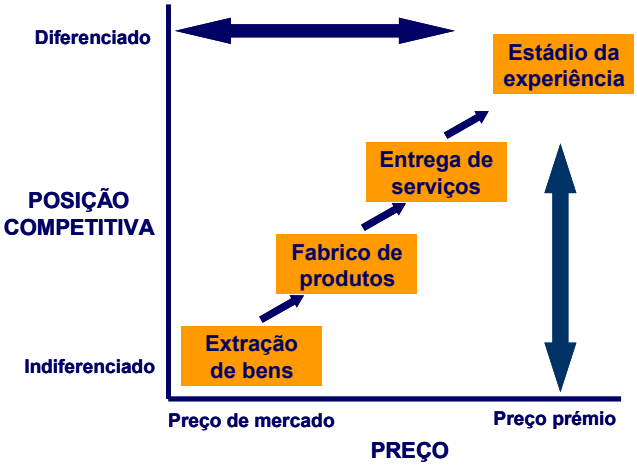
confeitaria sofisticada, desfrutando de todo um ambiente ideal para relaxar. Segundo Pine & Gilmore (1999) este é o exemplo de sucesso da Starbuck que fornece um café de qualidade numa atmosfera acolhedora com uma margem de lucro de mais de 46 % (custo do café em alta é $0,50/lb e o valor de venda na Starbuck é $230/lb). Na verdade, a Starbuck considera que o seu produto não é o café, mas sim a experiência na cafeteria. Como o Vice-President of Baverage da Starbuck refere "Starbuck é um local que permite que a experiência do consumidor aconteça. As coisas na loja estão predisposta para a experiência" (Gulati, Huffman, Nielson, 2002, p.8).

Neste capítulo, procuraremos analisar o conceito de experiência e as dimensões que a tornam relevante para o consumidor, variáveis que vão além da noção de valor discutida no capítulo anterior, procurando as bases para uma plataforma estratégica diferenciada e como tal potenciadora de formas inovadoras de construção e gestão da marca.

3.2. A era da experiência

Pine & Gilmore (1998) afirmam que nos últimos 200 anos testemunhamos a passagem de uma economia agrária baseada na extracção de bens (*commodities)*, para uma economia industrial baseada na produção de produtos (*goods*), para uma economia de serviços baseada na entrega de um serviço (*service*) e agora para uma economia da experiência baseada na oferta de experiências (*experiences*). A economia da experiência representa a continuação de uma evolução na dimensão preço, no sentido de um *primium price* e na dimensão posição competitiva, no sentido da diferenciação (Figura 3.1).

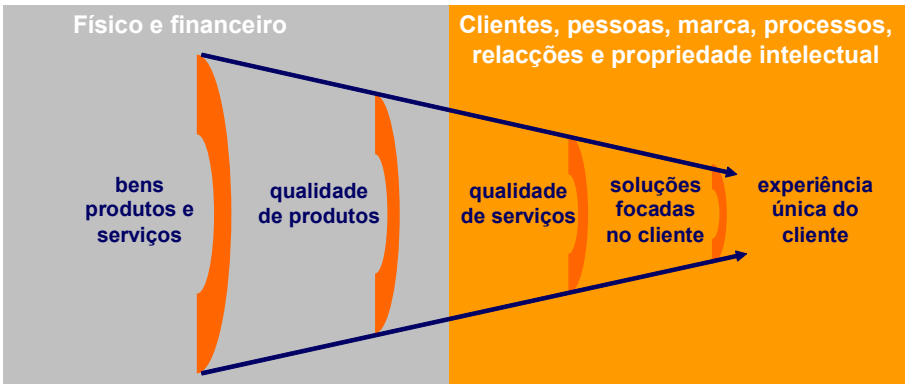
Figura 3.1: Progressão do Valor Económico



Fonte: Adaptado de Pine & Gilmore, 1998.

Como refere McLaughlin (2004), é importante procurar migrar da qualidade de serviços para soluções e experiências únicas, garantindo desta forma o decréscimo do número de competidores, da pressão sobre o preço, da erosão das margens. Neste contexto, é recomendável evitar a entrega de um modelo de marca, procurando uma participação mais activa do consumidor na sua construção de valor (Figura 3.2).

Figura 3.2: Movimento de Migração para as Experiências



Fonte: Adaptado de Mosaic Partners LLC

Pine & Gilmore (1998) sistematizaram as características específicas de cada uma das quatro economias identificadas retratando a sua evolução. Verifica-se na economia da experiência um maior envolvimento com um consumidor cada vez mais diferenciado (Figura 3.3).

Figura 3.3: Distinções entre Economias

Oferta Económica	BENS	PRODUTOS	SERVIÇOS	EXPERIÊNCIAS
Economia	agrária	industrial	serviço	experiência
Função Económica	extracção	produção	entrega	estádio
Natureza da Oferta	substituível	tangível	intangível	memorável
Atributos Chave	natural	standardizado	costumizado	pessoal
Métodos de Oferta	armazenamento a granel	stock de produtos	entrega da procura	disponibilizado no momento
Venda	troca	manufactura	servidor	palco
Compra	mercado	utilizador	cliente	convidado
Factores da Procura	características	atributos	benefícios	sensações

Fonte: Pine & Gilmore, 1998.

Para além das diferenças identificadas na Figura 3.3, a experiência difere das restantes, na medida em que, as primeiras são externas ao consumidor enquanto a experiência é interna, eminentemente pessoal, não ocorrendo por isso duas iguais. Perante um mesmo setting, diferentes consumidores, têm diferentes experiências emocionais, físicas, intelectuais e até mesmo espirituais.

A questão que muitas vezes se tem colocado é: como sabemos que estamos no negócio da experiência? Pine & Gilmore (1998), afirmam que estamos no negócio da

experiência quando facturamos com base no tempo que o consumidor passa com a empresa e não com base nos bens, produtos ou serviços que adquire. Neste sentido, na economia da experiência a quantidade de produto para consumo diminui com o aumento da experiência e do seu custo.

A este propósito, Gilmore (2003), reflecte sobre o aumento do custo *versus* diminuição da quantidade de um bens como, por exemplo, um frango quando é comprado no produtor (*commodity*), quando é vendido embalado no supermercado (*good*), quando está disponível no restaurante (*service*) ou quando é vendido num *eatertainment*[4] com por exemplo, recriação e encenação de um ambiente mediaval (*experience*). A questão do preço psicológico, abordada no capítulo anterior, como resultado da equação benefícios/sacrifícios percebidos volta a ser relevante, contribuindo a experiência para o reforço da fracção benefícios percebidos, pela introdução de uma nova variável: o encantamento, a surpresa.

Para Pine & Gilmore (1999), o ponto mais controverso situa-se no pagamento da experiência, argumentando que para que esta crie compromisso, seja robusta e memorável, deve implicar investimento da empresa que a fornece. Para ser remunerada o consumidor tem de considerar que vale a pena o investimento.

Encontramos hoje na literatura vários argumentos que reforçam a análise de Pine & Gilmore (1998) relativa à passagem para uma economia da experiência:

(a) Williams (2004) refere que, num mundo em que a qualidade e preço do produto deixam de ser diferenciadores na maioria dos negócios, a entrega de uma experiência distintiva ao consumidor, aliada com a promessa básica da marca, pode ganhar espaço no coração e mente do consumidor, criando vantagem competitiva para a empresa.

(b) Prahalad & Ramaswany (2003) argumentam também que as próximas práticas de inovação têm de mudar o foco no produto e serviço para o contexto da experiência do consumidor, porque hoje muitas das fronteiras que existia à 20 anos atrás entre classes de produtos desapareceu, o que torna a concorrência altamente competitiva e alargada, apenas para citar dois exemplo: a televisão já não é diferente de um computador e uma máquina fotográfica já não é tão diferente de um telemóvel.

(c) As empresas tem tendencialmente alargado os seus produtos e mercados, mas para o consumidor a grande variedade de produtos não corresponde necessariamente a uma melhor experiência de consumo, vejamos o depoimento de Peter Gabriel (in Schmitt, 2002) sobre a Virgin: "é fantástico! A virgin está se a tornar tudo. Acordamos com Virgin Rádio, vestimos Virgin Jeans, vamos a Virgin Megastore, bebemos Virgin Cola, voamos a Virgin Atlântic. Logo, logo estão a oferecer casamentos e funerais...!".

Hoje a base do valor está, na perspectiva de Prahalad & Ramaswany (2003), na co-criação de experiências envolventes para o consumidor, sendo a experiência o objectivo da empresa, com produtos e serviços enquanto meios para atingir esse objectivo. Nesta perspectiva de co-criação, a empresa passa a ser um dos actores, tendo um papel determinante o próprio consumidor, o networking entre empresas de

[4] restaurante com entretenimento

forma a proporcionar experiências mais alargadas e as comunidades de consumidores como fontes impulsionadoras e motivadoras.

A teoria da co-criação desafia assim a assumpção de que é possível criar valor unilateralmente. Os consumidores, como reflectimos do capitulo anterior, não são passivos na recepção de informação estando, cada vez mais, activos na criação desse valor. A experiência é feita da mistura entre a performance da empresa e a emoção por esta evocada *versus* a expectativa e actuação do consumidor ao longo das múltiplas interacção com a marca e seu impacto na comunidade (Williams, 2004).

3.3. As noções de experiência

Muitos estudos têm sido escritos sobre a transformação de uma economia orientada para os serviços para uma nova economia da experiência: livros sobre economia da atenção, economia da experiência, marketing experimental, marketing emocional têm-se transformado em verdadeiros bestsellers. As empresas agem rapidamente para criar um palco para as experiências dos consumidores, com comunidades de consumidores para partilhar, melhorando os interfaces pessoais, quer criando ambientes experimentais nos escritórios para reter e satisfazer os colaboradores, quer criando ambientes digitais pelo recurso a site interactivos. As empresas desejam, no fundo, associar vivências à marca por meio de experiências. Agindo desta forma procuram diferenciar-se dos competidores, dado que a diferenciação com base na qualidade e preço têm, como vimos, se tornado cada vez mais complexa.

Apesar desta emergência literária, a maioria dos estudos realizados até ao momento têm-se, no entanto, focado o estudo de casos de sucesso, faltando investigações sobre o que é exactamente uma experiência e qual o seu valor para a empresa e consumidor. Snel (2004), com base numa revisão da literatura verificou que ao conceito de experiência têm sido atribuídos dois significados: a experiência ao longo do tempo e a experiência única e memorável.

3.3.1. A experiência ao longo do tempo

Experiência enquanto processo que decorre ao longo do tempo que ilustra o fazer e refazer, o dar e receber, a causa e a consequência, a acção-reflexão, resultando deste continuum um acumulado de saber que evolui ao longo do tempo, no qual o indivíduo transcende o contexto original. Experiência, neste sentido, deve ser entendida como o conjunto de acontecimentos individuais que ocorrem ao longo da vida e que resultam da resposta a estímulos reais, virtuais ou imaginários, tendo sempre por isso, como argumentam os psicólogos fenomenologistas, um referencial ("de") e uma intencionalidade ("sobre").

A experiência, conecta assim, a empresa e marca ao estilo de vida do consumidor, reforçando o seu contexto sócio cultural e de forma quase que complementar, enfatizando os produtos e serviços. (Bowman, 2004; Heilman, Bowman e Wright, 2000; Discoll, 2002; Sawhney, 2003; Snel, 2004; Schmitt, 2001, 2002; Robinette et al, 2002).

3.3.2. A experiência única e memorável

Experiência com uma conotação mais imediata e isolada, que apenas tem significado no contexto da experiência, pelo que pode ser vista como um sub elemento do anterior. A experiência é assim um evento memorável que envolve o consumidor de um modo pessoal, como ir a um parque temático, visitar um museu ou praticar um desporto (Gilmore, 2003; Gulati, 2002; Hill et al 2001; Koulogeorge, 2004; Pine & Gilmore, 1997, 1998, 1999, 2000, 2002; Prahalad & Ramaswany, 2003; Williams 2004).

Estas experiências estão tradicionalmente mais associadas ao mundo do espectáculo e entretenimento, sendo o exemplo mais clássico de experiências memoráveis o parque temático da Walt Disney. No entanto, têm-se constatado um crescente apelo à experiência num leque diversificado de áreas de negócio, nomeadamente no retalho, através da transformação da loja tradicional para um espaço mais amplo e dinâmico, onde os produtos surgem expostos criando verdadeiros ambientes como são exemplo as lojas das marcas Habitat ou Ikea. Outro formato ocorre, quando associado aos produtos core business da marca, surgem outros produtos e/ou serviços que criam uma envolvente mais socio–cultural, como é o caso da Fnac ou da novas lojas Lanidor.

Trata-se de experiências holística de preferência memorável, não de um produto isolado, onde além dos argumentos racionais, coexistem apelos aos sentimentos, ao divertimento e até mesmo à fantasia. O Chairman of Toys 'R Us (John Eyler, in Gulati 2002, p.6) afirmou a propósito do novo conceito de loja Toys 'R Us (shoppertainment): "Como se compete com alguma coisa parecida com a Wal-Mart? A nossa estratégia foi criar uma loja visualmente excitante, onde se vende conceitos e ideias em vez de caixas e prateleiras".Na última década tem-se falado do ideal de retalho, que especula sobre a criação de um teatro e dramatização no espaço de venda do retalho, mas não existem ainda praticamente nenhuns exemplos.

As pesquisas actuais têm reforçado mais esta segunda perspectiva da noção de experiência, enquanto momento único e memorável, no entanto, o caminho será inevitavelmente o alargamento do seu espectro pela criação de situações de experiências sucessivas .... ao longo da vida. Desta forma, permite que os múltiplos contactos com a marca, estabeleçam a vinculação pretendida para o caminho da lealdade à marca. Pine & Gilmore (2002), nos seus trabalhos mais recentes, abrem já esse caminho ao falar da "economia da transformação", como resultado de séries de experiências que modificam o consumidor de forma fundamental.

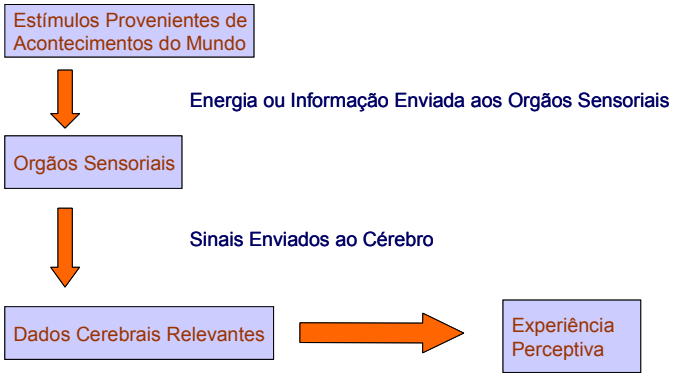
3.4. A experiência e os mecanismos de funcionamento da mente

Todo o processo da experiência, seja ela entendida enquanto evento único e imediato, seja vista como um mecanismo que ocorre no tempo, tem como objectivo envolver e encantar o consumidor, pelo que parece relevante analisar com mais detalhe o modo como este recebe e processa a informação à qual fica exposto durante a experiência.

Para Schimtt (2002) as experiências podem ser vistas como estruturas complexas emergentes do mundo físico que representam uma novidade perceptiva, ou seja, não tem duas iguais, podendo contudo, ser classificadas com as propriedades gerais que emergem dos diferentes tipos de experiências.

O significado da experiência é, em qualquer das duas visões, atribuído pela percepção, que representa a forma como cada indivíduo vê e organiza as coisas, as pessoas e os acontecimentos (Figura 3.4). Para melhor percebermos a percepção temos que a decompor em duas fases distintas: (a) a sensação, mecanismo fisiológico que permite aos sentidos registarem e transmitirem os estímulos; (b) a interpretação, que permite atribuir um significado a esses estímulos. Por vezes detectamos que a realidade percebida não é claramente igual à transmitida pelos sentidos, porque a percepção é uma representação indirecta do mundo e resulta por isso da análise, interpretação e atribuição de significado à estimulação sensorial, ou seja, transforma o mundo físico em imagens mentais.

Figura 3.4: Explicação da Experiência Perceptiva



Fonte: Davidoff, 1983

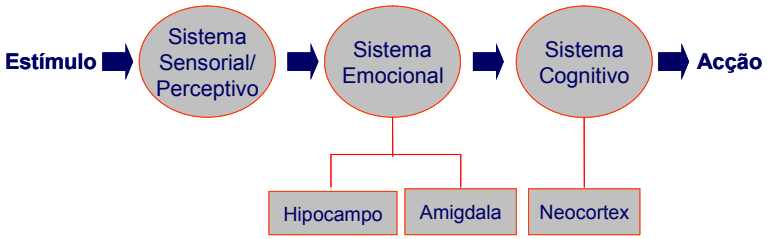
A experiência tem assim um registo global, holístico, de onde resulta como defendem os psicólogos da Gestalt[5] o pressuposto de que "*o todo é mais do que a soma de todas as partes*", ou seja, quando percepcionamos um acontecimento tendemos a organizar o estímulo como um elemento único de acordo com os princípios de organização perceptiva (as regras internas para registo e análise da informação relevante). Estes princípios mostram que os indivíduos têm um papel bastante activo na construção e interpretação das estimulações, prova disso é a existência (a) de figuras ambíguas (que originam mais do que uma interpretação dependendo o seu significado no sistema perceptivo de interpretação), (b) de ilusões perceptivas (falsas percepções, na medida em que existe um desajuste entre a representação mental e o estímulo real) ou (c) de alucinações (percepções imaginárias que ocorrem sem a existência de estímulos reais).

O mecanismo até aqui descrito, caracteriza a fase do primeiro contacto com a experiência, do acontecimento até a sua interpretação, corroborando para a criação da imagem mental todo o processo subsequente associado ao sistema emocional e

[5] Teoria orientada para a descoberta dos princípios que regem a integração de vários estímulos numa percepção unificada, que surgiu na Alemanha e foi desenvolvida por psicólogos como M. Wertheimer (1923), Kurt Koffka (1935) e Wolfgang Kohler (1947).

sistema cognitivo (Figura 3.5). Estamos como refere Schmitt (2002), de uma forma metafórica a transformar a organização mental em estruturas modulares, correspondendo a cada módulo distinto da mente, experiências distintas. A tipologia apresentada, estabelece uma sequência após o registo da experiência, onde as emoções precedem a razão, visão que teve como precursores Damásio (1995) e Goleman (1995), responsáveis pelo novo enquadramento dos estudos que no seu seio têm a pessoa como objecto de análise.

Figura 3.5: Metáfora da Estrutura Modular da Mente



Fonte: Adaptado de Schmitt, 2002

No sistema emocional, Goleman (1995, p.215) caracterizou a inteligência emocional como "uma aptidão mestra, uma capacidade que afecta profundamente todas as outras, facilitando ou interferindo nelas. Na medida em que as nossas emoções atrapalham ou aumentam a nossa capacidade de pensar e fazer planos, de treinar para alcançar uma meta distante, de solucionar problemas, elas definem os limites do nosso poder de usar as nossas capacidades mentais inatas e assim determinam como nos saímos na vida".

As emoções adquirem um papel central na organização da vida e como tal orientador de todos os processos de análise e decisão, colocando o ser humano, como refere Goleman (1995) como "escravo da paixão", onde tudo o que faz constitui uma tentativa de se sentir melhor, ou seja de manter a tranquilidade. Esta tranquilidade é, no entanto, progressivamente posta em causa pelo constante bombardear de novas estimulações internas e externas, novas experiências, geradoras de percepções múltiplas que actuam como gatilhos cerebrais que provocam potencialmente um de dois efeitos: (a) uma acção imediata, por exemplo uma compra; ou (b) um estado de prontidão para uma acção que poderá ser desencadeada dias depois, criando como que uma predisposição para uma determinada acção.

Nesta perspectiva, o que nos distingue do já clássico computador, é a potencialidade emocional que é gerida por uma estrutura designada de *hipocampo*, responsável pelo registo e atribuição de sentido aos padrões perceptivos, decidindo ao que prestar atenção e que informação armazenar; e pela *Amígdala* que retêm, como Goleman (1995) referiu o "sabor emocional". A amígdala analisa o potencial emocional através de um método de comparação associativo, por comparação com experiências passadas, desencadeando reacções equivalentes às já vividas. O processo associativo utilizado, orienta a escolha emocional para um padrão já conhecido, criando uma

espécie de opção condicionada[6] que conduz habitualmente à manutenção da escolha da marca, à lealdade à marca.

Assim, numa fracção de segundos em que temos uma experiência, o inconsciente cognitivo apresenta à consciência não apenas uma identidade mas igualmente uma opinião, ou seja, não apenas uma marca mas igualmente a sua relação anterior com o consumidor. A nossa matriz de análise de dados decorrente do sistema cognitivo, nesta visão, é claramente reduzida pela atribuição prévia de valor às alternativas, o que reforça o argumento já apresentado de que todos os pontos de contacto da marca e da empresa que a detêm são avaliados no momento da sua percepção, ou seja, no momento imediato à experiência.

A mente emocional mostra-se fundamental para o caminho da racionalidade, pois guia as decisões, capacitando o pensamento. Cada um de nós dispõe assim, de uma gama de talentos (habilidades mais emocionais que constituem a inteligência emocional intra pessoal e inter pessoal) que integram e antecedem o espectro de habilidades mais racionais (a inteligência espacial, verbal, numérica, ...). A preponderância da componente emocional leva hoje agências como a ABC a lançar campanhas publicitárias com menosprezo pelos apelos racionais: "*Scientists say we use 10% o four brain. That´s way tôo much*" (Schmitt, 2002).

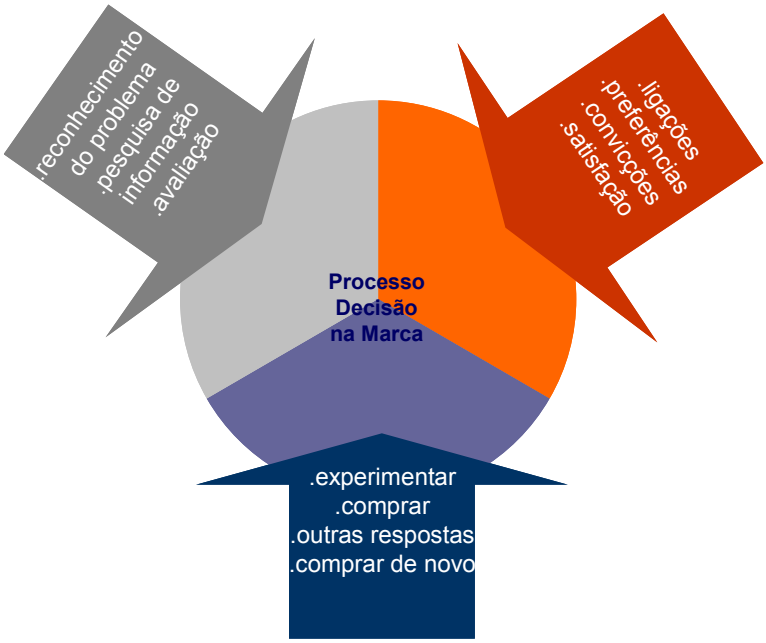
3.5. A experiência holística como resultado de uma estrutura modular

Definido o mecanismo de funcionamento da mente, cabe agora detalhar para cada módulo metaforicamente construído, o impacto dos atributos intangíveis, ou seja, das associações sensoriais, afectivas, cognitivas e comportamentais que enriquecem a marca proporcionando experiências memoráveis capazes de a diferenciar.

Driscoll et al (2002) apresentam um modelo que procura estabelecer uma conexão entre o processo de tomada de decisão pela marca e a hierarquia de efeitos desencadeada (Figura 3.6), identificando três módulos relevantes: sentir (*feel*), pensar (*think*) e agir (*do*).

Figura 3.6: Modelo Sentir-Pensar-Agir

[6] Condicionamento clássico é um modelo de aprendizagem proposto por Pavlov (1910), relativo à aprendizagem de comportamentos reflexos com base no emparelhamento consecutivo de um estímulo com outro gerador de uma resposta desejada.



Fonte: Adaptado de Driscoll et al, 2002

Já no capítulo anterior, a propósito da construção do valor da marca foi discutida a relevância das componentes da atitude, que coincidem com os módulos identificados por Discol et al (2002): as cognições geradas pelos atributos dos produtos, os sentimentos associados aos seus benefícios e a acção ou comportamento de compra.

Schmitt (2002) alarga o espectro definindo mais dois módulos para além do sentimento, pensamento e da acção. Estende o continuum ao momento do impacto com a informação: sensação e no sentido oposto, ao momento da propagação da sua experiência à comunidade: a identificação.

Estes módulos, apresentam uma espécie de hierarquia de efeitos (numa sequência próxima da discutida no mecanismo de funcionamento da mente) onde: (a) a sensação atrai a atenção; (b) os sentimentos criam o elo afectivo, tornando a experiência relevante; (c) o pensamento acrescenta interesse cognitivo permanente à experiência; (d) a acção induz ao comportamento de compra e a lealdade à marca e (e) a identificação vai além da experiência individual tornando-a significativa num contexto social.

Driscoll et al (2002) discutem, no entanto, a sequência em que a experiência ocorre, argumentando sobre a presença de um modelo mais experiencial quando seguimos uma sequência do tipo "sentir, agir, pensar", um modelo mais cognitivo quando seguimos uma sequência do tipo "pensar, agir e sentir", ou o caminho para a formação do hábito num exercício do tipo "agir, sentir e pensar".

Neste contexto, importa melhor caracterizar cada um dos módulo aqui discutidos, procurando entender o seu significado e seus limites, certos de que o resultado deste processo será sempre uma experiência holística.

3.5.1. Os sentidos

Morgan (in Robinette e tal, 2002), afirma que um mundo com excesso de ruído e saturado de informação, o maior perigo que as marcas enfrentam não é a rejeição mas a indiferença, fruto da economia da atenção dos consumidores. Experiências sensoriais relevantes implicam o uso de sinais, som, tacto, sabor e cheiro enriquecendo os diferentes momentos de contacto.

Ainda que tradicionalmente a comunicação seja mais dirigida aos sentidos, visão, som e tacto, sabemos que quantos mais sentidos forem envolvidos maior é a probabilidade de prestarmos atenção. Hoje, por exemplo, tem crescido significativamente a indústria de cheiros, procurando adequar os ambientes aos desejos olfactivos dos consumidores. Na verdade, o sistema olfactivo têm forte ligação ao sistema límbico onde se gerem as emoções, pelo que a sua proximidade pode facilitar o desejo por determinada marca, loja ou produto, ou o seu evitamento.

O parque temático da Walt Disney (Figura 3.7) ou a nova loja Toys ´R Us (Figura 3.8) são exemplos claros de eventos com forte apelo a experiências sensoriais.

Figura 3.7: Parque Temático da Walt Disney

Fonte: Site Instituicional da Walt Disney

Figura 3.8: Loja Online Toys ´R Us

Fonte: Site Instituicional da Toys ´R Us

3.5.2. Os sentimentos

Os apelos dirigidos às emoções e sentimentos do consumidor têm em vista a criação de experiências afectivas, proporcionando um prazer estético, excitação, beleza e/ou sofisticação por meio da estimulação sensorial. Como refere Treacy (in Robinett etal, 2002) "as experiências mais afectivas são as mais efectivas experiências".

O vínculo emocional entre os consumidores e a marca, representa o compromisso de transformar a essência da experiência em um sabor emocional criando um cenário para um contexto aspiracional (*experimental aspiration)*, o que representa o desejo de experimentar determinados sentimentos e evitar outros (Scmitt, 2002). Todo o comportamento é assim atribuível às aspirações por experiências baseadas na busca de sentimentos de prazer e evitamento de dor, sendo este o mais básico dos motivos (outros motivos coexistem como procura de status, relacionamento,...). Esta afirmação pode inicialmente, como refere Wolfe (1999), parecer demasiado simplista para ter valor prático, no entanto, os consumidores estão mais receptivos quando uma mensagem evoca sentimentos que querem ter, do que sentimentos que querem evitar.

O objectivo da marca é assim atingir os sentimentos por meio da criação de experiências afectivas que gerem prazer e evitem dor. Nestas experiências têm particular impacto, os elementos de identidade visual (da marca, do produto, dos espaços institucionais, da embalagens, dos uniformes, das, publicações,..), e elemento físico de projecção do tipo mascote (por exemplo o macaco da Kipling, o puma da Puma, o jaguar da Jaguar, o Rick e Rock do intermarche ou o Gil da Expo 98) que serve de âncora mental capaz de prender, ligar e sumariar toda a experiência com a marca (Figura 3.9).

Figura 3.9: Mascotes como Âncoras Mentais da Marca

Fonte: Sites Instituicionais das Marcas

3.5.3. O pensamento ou cognições

Os apelos são dirigidos à inteligência, criando cognições e experiências de resolução de problemas que procuram um compromisso com a marca. O objectivo da marca é assim criar experiências cognitivas, envolvendo o consumidor de forma criativa, obrigando muitas vezes a repensar a marca no sentido de provocar e desafiar o consumidor.

Este processo deve, no entanto, ser desenvolvido de forma sustentada, perspectivando-se uma consistência entre o elo afectivo estabelecido e as cognições, de forma a mobilizar o consumidor para a acção, ou seja a compra. A este mecanismo chamamos de "consistência cognitiva". Quando existe conflito entre ideias, sentimentos e comportamentos em relação ao um objecto de atitude que, como vimos do capítulo anterior, envolve os atributos (cognições), os benefícios (sentimentos) e o comportamento de compra (a acção), dizemos que a pessoa está em dissonância cognitiva, estado penoso que tendemos a reduzir, mudando os elementos

inconsistentes. A componente cognitiva é mais fácil de mudar do que a componente afectiva e a mudança é mais simples quando ainda não ocorreu uma acção, um comprometimento público por uma posição.

Para Schmitt (2002), toda a experiência de pensamento pode ser realizada com recurso ao pensamento convergente (promove o afunilamento progressivo do foco mental) ou divergente (amplia o foco mental para gerar novas ideias), sendo este último mais propício ao desenvolvimento da surpresa, do inesperado, ou mesmo da provocação, mas igualmente mais crítico na medida em que mais facilmente potencia a dissonância cognitiva.

O exemplo da Apple na sua comunicação *think different* retrata uma experiência de pensamento (Figura 3.10).

Figura 3.10: Campanha da Apple *Think Different*

Fonte: Sites Instituicional da Marca

3.5.4. A acção ou acto de compra

Representa experiências que geram uma acção corporal, de estilo de vida e de inteiração social. O objectivo da marca é assim, enriquecer a vida dos consumidores pela apresentação de padrões alternativos de comportamento, estilos de vida ou inter relações sociais. O caso mais clássico deste tipo de experiências é o da marca Nike com o seu posicionamento "just do it" (Figura 3.11), como referência de um estilo de vida desportivo, dirigido aqueles que aceitam desafios e são capazes de ultrapassar os seus próprios limites; no fundo promove a auto realização um dos motivos básicos na hierarquia das necessidades de Maslow (2000).

Figura 3.11: Campanha Nike

Fonte: Sites Instituicional da Marca

Ao planear experiência que promovam a acção, as estratégias mais indicadas são as que simulam ambientes nos quais modelos (lideres de opinião) executam o comportamento a modelar. O mecanismo subjacente a este conceito é o processo de aprendizagem social ou vicariante[7] defendido por Bandura (1961), para o qual

[7] A aprendizagem vicariante é a mudança/modelagem de comportamentos pela observação de comportamentos de outras pessoas e das suas consequências, podendo ser aberta (explicita), coberta (induzida) ou verbal (dita).

grande parte do reportório comportamental da pessoa pode ser adquirido através da imitação ou daquilo que uma pessoa observa nos outros.

Este processo de modelagem resulta quando existe um processo de identificação entre o modelo e os consumidores target, para o que é interessante o estudo de Levine da DGA Consulting (in Schmitt, 2002) sobre as características das três actuais gerações. Estas histórias de vida diferentes, apresentam características e necessidades diferentes e como tal lideres diferentes. As gerações foram assim genericamente identificadas:

(a) *Baby Boomers* (idades entre os 34 e 52) que reagem bem à qualidade e conforto com queda para a fantasia e fuga à realidade.
(b) G*eração X* (idades entre os 24 e 33), mais pessimistas e realistas fruto da sociedade marcada pelos divórcios, sida e violência.
(c) G*eração Y* (idades até 22 anos), oriunda da era da psicologia, é mais optimistas e com mais sentido de comunidade.

Segundo Schmitt (2002), das três gerações, a *Baby Boomer* é mais orientada para as características e benefícios tangíveis do produto pelo que menos permeáveis à era da experiência.

3.5.5. A identificação

O propósito deste padrão de experiências é conectar o consumidor com os contextos socio-culturais reflectidos na marca, procurando criar uma identidade social (parte do auto-conceito que sofre influência do grupo) na qual projecta na marca a relação com o grupo a que pertence ou aspira pertencer. Esta experiência de identificação pode originar as chamadas comunidades de marca (séries estruturadas de identificação social de utilizadores de marcas), cujo exemplo mais clássico da literatura é a marca Harley Davidson (Figura 3.12).

Figura 3.12: Club´s Harley Davidson

Fonte: Sites Instituicional da Federação de clubs Haley Davidson

A informação organizada em torno da identidade da marca, cria uma impressão no consumidor, o qual tende a estereotipar de acordo com os padrões do(s) grupo(s) de pertença. Scmitt (2002), sistematizou algumas escalas no contexto socio-cultural: como as temporais (tradicional, contemporânea), de movimentos temporais (retro, avant grade, clássica), escalas tecnológicas (high-tec, natural), autenticidade (natural, imitação), sofisticação (barato, exclusivo).

Esta segmentação originará experiências de consumo fortemente influenciados pelos valores culturais interiorizados em cada grupo, tendendo estes a se organizarem em grupos de referência, nos quais as expectativas de comportamentos, julgados convenientes para todas as pessoas, num determinado contexto social, de acordo com a posição que ocupam, são utilizadas pelos indivíduos como básicas na definição dos seus próprios comportamentos. Estes grupos, exercem influência sobre os elementos que a ele pertencem ou que pretendem vir a pertencer e condicionam na maioria das vezes a percepção individual da marca. O objectivo da marca na experiência de identificação, é apelar à necessidade de ser percebidos pelos outros de modo positivo.

3.6. O marketing experiencial *versus* o marketing da experiência

Ainda que a estrutura da organização da mente seja comum para todos os consumidores e o modo como estes lidam com a experiência reflicta uma hierarquia de efeitos idênticos, a coexistência de duas abordagens do conceito de experiência tem gerado propostas estratégicas diferenciadas, no que concerne à criação de experiências da marca. Encontramos, inclusive, na literatura duas concepções que se afirmam contraditórias de marketing: (a) o "marketing experiencial" decorrente da visão de experiência enquanto processo que ocorre ao longo da vida; (b) o "marketing da experiência" proveniente na noção de experiência enquanto momento único, imediato e memorável.

3.6.1. O marketing experiencial

O marketing experencial é assim orientado em torno da criação de experiências no consumidor, pela estimulação dos sentidos, do coração e da mente, onde os valores sensoriais, emocionais, cognitivos, comportamentais e relacionais substituem os valores funcionais. O consumo é visto como uma experiência holística, retratando situações de estilo de vida e não produtos. Os consumidores são vistos como animais emocionais e racionais, que procuram entretenimento, estimulação, emoção e desafios criativos. Os métodos de análise destes consumidores têm como tal de ser mais ecléticos, pois é necessário identificar o vinculo entre a marca e algo que os consumidores de facto se interessam. Schmitt (2002) estabeleceu uma análise comparativa entre o que designou de marketing tradicional e o marketing experiencial (Figura 3.13).

Figura 3.13: Marketing Tradicional *versus* Marketing Experiencial

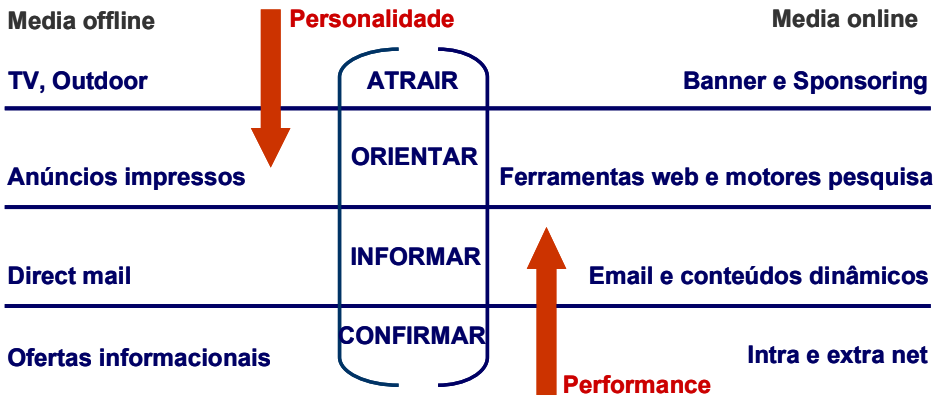
	TRADICIONAL	EXPERIENCIAL
FOCO	Atributos e benefícios dos produtos	Experiência holística do consumidor
ÂMBITO	Definições de categorias de produtos e de consumo	Situações alargada de consumo e contexto social-cultural
MODELO MENTAL DO CONSUMIDOR	Tomada de decisões racionais	Pessoas racionais e emocionais: sentimentos, fantasias e diversão
ABORDAGEM DE MARKETING	Analítica, verbal e quantitativa	Eclética, verbal, visual e intuitiva

Fonte: Adaptado de Schmitt, 2002

Na base do marketing experiencial está a assumpção de que experiências memoráveis promovem a lealdade à marca dos consumidores. Estudos apontam que, clientes leais são mais lucrativos pois os custos de venda são amortizados num maior período de tempo e os custos de gestão são menores. Para além disso, tendem ao longo do tempo a aumentar as compras e gastos com a marca, estando disposto a pagar um *premium price* e a trazer novos clientes pelo efeito da prescrição.

Schmitt (2002) refere que a implementação de uma experiências tem por base um conjunto de ferramentas a que designou de provedores da experiência que devem estar organizados como um todo integrado, que vão deste a identidade visual da marca, aos suportes comunicacionais (propaganda, anuários, revistas,...), à presença do produto (design do produto, embalagem,...) às co-marcas (patrocínios, mecenato, inclusão de produtos em filmes,...), aos web sites, média electrónica, ao espaço ambiental da empresa e aos seus colaboradores. Driscoll et al (2002) organizaram a relevância dos meios nos diferentes momentos do processo da experiência (Figura 3.14).

Figura 3.14: Processo de Entrega de uma Experiência



Fonte: Adaptado de Driscoll et all, 2002

Schmitt (2001) com base numa investigação por si desenvolvida, verificou existir um galp entre os argumentos dos consumidores para o que entendem ser uma experiência memorável e as experiências proporcionadas pelas empresas (Figura 3.15). Os consumidores identificam como atributos mais relevantes os colaboradores da empresa e a capacidade desta resolver problemas, enquanto a empresa investe mais na publicidade, promoção nos atributos do produto ou serviço.

Figura 3.15: Atributos Valorizados numa Experiência[8]

Fonte: Schmitt, 2002

O marketing experiencial está integrado na visão de experiência enquanto processo que decorre ao longo da vida, sendo a marca construída com base num marketing mais sensorial, mais imaginativo, táctil, auditivo, emocional e relacional. Segundo Pine & Gilmore (2004) este marketing experiencial não altera a forma como as empresas podem atrair e reter os consumidores e propõem uma visão alternativa de designou de "marketing da experiência".

3.6.2. O marketing da experiência

O marketing da experiência implica a criação de locais reais e virtuais onde os consumidores podem passar por experiências pessoais com base em cenários propostos pela marca. Pine & Gilmore (2002, p.3), defendendo a visão de experiência enquanto momento único e memorável, afirmam: "como Drucker (1993) argumentou o objectivo do marketing é tornar as vendas supérfluas, nós acrescentamos o objectivo da experiência é tornar o marketing supérfluo".

O marketing é assim a própria experiência que, para se tornar memorável, deve ter em conta alguns princípios. Pine & Gilmore (1998) sistematizaram 5 princípios: (a) definir claramente o tema da experiência por forma ao consumidor organizar as suas primeiras impressões; (b) associar ao tema um conjunto de pistas positivas por forma a criar o desejo pela experiência; (c) eliminar eventuais associações negativas; (d) criar merchandising que vincule à experiência e a perpetue (mascote, t´shirts, entre outros); (e) envolver o maior número de sentidos para que esta se torne mais memorável.

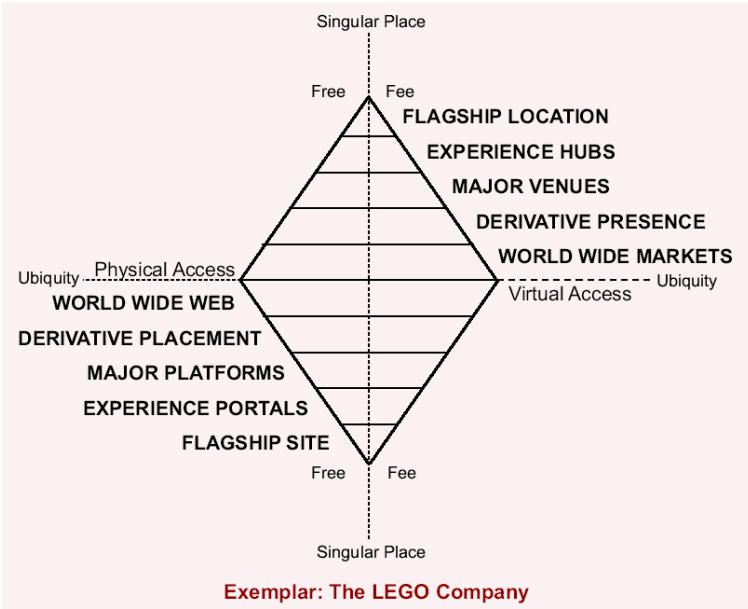
[8] Atendendo à especificidade da figura e à ausência de dados quantitativos não é possível apresentar o gráfico traduzido

Pine & Gilmore (2002) definem um modelo que designam de *Location Hierarchy Model,* desenvolvido com base na experiência da LEGO (Anexo 24), caracterizando onde e como as empresas devem criar as experiências. Este modelo integra um conjunto de 5 experiências físicas e o seu reflexo numa espécie de espelho de 5 experiências virtuais (Figura 3.16).

Ainda que, mais aplicado a marca globais traça um conjunto de settings nos quais deve existir a experiência e presença da marca. Iniciando pela criação de um espaço singular geralmente localizado próximo da zona de produção da marca ou de um local de referência da marca (*flapship location*), evolui para outros locais de experiência onde os consumidores naturalmente se movem (*experience hubs*), passando pela criação de lojas nos locais de atracção (*major venues*), estendendo a sua presença a outras lojas ou eventos (*derivative presence*), procurando disponibilizar o produto de forma alargada (*world wide market*).

No espelho temos as experiências virtuais que devem coexistir e que passam pelos sites institucionais. Experiências, não apenas numa lógica de brochura digital (*flagship site*) mas alargando aos portais experiênciais (*experience portals*), ás plataformas na net (*major platforms*), aos sites dentro do site (*derevative placement*) e por último a toda a internet (*word wide web*).

Figura 3.16: Location Hierarchy Model[9]



Fonte: Pine & Gilmore, 2002

[9] Considerando a especificidade das designação atribuídas ao modelo desenvolvido pela LEGO Company, não será adequada a sua tradução sob pena de alteração do sentido atribuído às designações originais

3.7. Conclusão

A dicotomia no entendimento do conceito de experiência tem levado ao surgimento de duas correntes de investigação que, ainda que uma delas possa à partida ser entendida como um subconjunto de uma visão mais alargada, os seus desenvolvimentos teóricos e propostas de operacionalização, mostram-se por vezes e como vimos contraditórios.

O primeiro passo em investigações futuras é sem dúvida o seu melhor esclarecimento, procurando uma plataforma comum para a sustentação futura do conceito. Parece-nos, no entanto que, ainda que estas propostas se mostrem numa face embrionária, se tornam relevante para o estudo da marca, pois vão além das propostas de valor da marca baseadas na intangibilidade dos atributos, propõe marcas mais próximas, mais relacionais que no limite devem ser co-criadas desafiando a assumpção de que esta pode ser unilateralmente construída.

O valor funcional dos produtos está presente, assim como os seus valores intangíveis, mas estes não são mais criados e propostos pela empresa, estes são construídos pelos consumidores com base numa proposta da empresa. A costumização que pressupõe o conhecimento das necessidades de um grupo de consumidores, não necessariamente da necessidade de cada consumidor, dá assim lugar à personalização onde se procura individualmente, pela estratégia da co-criação, aumentar a satisfação, diminuir os sacrifícios e criar surpresa.

Parte III: Metodologias de Suporte à Tese

Capítulo 4
A Metodologia de Estudo de Casos:
Da Metodologia de Investigação Qualitativa ao Processso de Aprendizagem

"Ou encontramos uma forma ou a inventaremos"
Hannibal

4.1. A opção metodológica da tese

A opção metodológica desta tese foi o estudo de caso, tendo sido atribuído um duplo significado: de metodologia de investigação qualitativa, construindo com base nos seus pressupostos, o "Caso edp: o sorriso que ... marca... a nova imagem corporativa" e de processo de aprendizagem sustentando a utilização deste caso em práticas pedagógicas do ensino de Marketing.

Neste sentido, procuramos ao longo deste capítulo apresentar, por um lado, o enquadramento científico do estudo de caso enquanto metodologias de investigação científica qualitativa, salientando as suas práticas e seus pontos fortes e fraquezas; por outro, trazer a debate a evolução histórica das práticas pedagógicas de ensino aprendizagem, reflectindo sobre o papel dinamizador do estudo de caso no active learning, hoje tão desejado face à estrutura e evolução do conhecimento.

4.2. O enquadramento das metodologias qualitativas no contexto da ciência

A incursão de metodologias qualitativas na ciência não ocorreu por acaso ou de rompante, é fruto de um processo histórico que constitui uma das maiores rupturas epistemológicas de todos os tempos.

O século XIX caracterizou-se por uma grande efervescência epistemológica, onde na sua primeira metade Augusto Comte formula o positivismo, exaltando a observação dos factos e afirmando que a realidade é aquilo que os nossos sentidos podem perceber. Ou seja, que a explicação ou teoria acerca de um fenómeno deveria ser traduzida de forma a ser observada e testada empiricamente, utilizando-se a lógica e a matemática. O positivismo vem contribuir para o surgimento do paradigma

quantitativo, onde a realidade é objectiva, independente do investigador e recorre à utilização da linguagem formal e matemática (Ribeiro,2003).

Comte defendia também a unidade das ciências e, nesta perspectiva, o objecto de estudo das ciências humanas passou igualmente a ser encarado da mesma forma que o das ciências naturais, havendo uma extensão do método positivista ao campo das humanidades. As ciências humanas foram como que "obrigadas" a recorrer a um paradigma quantitativo para conseguir um estatuto de ciência.

Ainda no século XIX surgiram as primeiras contestações à aplicação do positivismo e do modelo quantitativo, data em que se individualizam as ciências sociais, atendendo a que a objectividade e neutralidade científica traduziam uma total dissociação do objecto e sujeito do conhecimento.

O filósofo alemão Wilheim Dilthey criticou o positivismo, afirmando que existia uma diferença fundamental entre os objectos de estudo das ciências naturais e das ciências sociais, pois nas primeiras os objectos de estudo são externos e passíveis de ser conhecidos objectivamente, enquanto nas segundas os objectos de estudos são cercados de valores, subjectividade e emoções. Por outro lado, o idealismo de Kant teve um papel determinante ao afirmar que nunca saberemos o que é ou como é a realidade separada e independente de nós. Ou seja , a realidade é estruturada a partir das ideias do sujeito. Nesta linha de orientação Max Weber defende que os cientistas sociais são objectos e sujeitos das suas pesquisas, pelo que se opõe a visão positivista de objectividade científica e separação completa entre sujeito e objecto de pesquisa (Esteves et all, 1998).

Na primeira metade do século XX surge a chamada "Escola de Frankfurt" que apresenta uma teoria crítica em oposição ao positivismo. Segundo esses intelectuais, a ciência tradicional estaria afastada da realidade por adoptar simplesmente a filosofia cartesiana, não tendo em conta a génese social dos problemas nem as situações concretas dos mesmos. Criticam a isenção científica e a objectividade, sustentando que o sujeito da pesquisa está inserido numa história, num contexto social, o que pode afectar o resultado de uma pesquisa (Gialdino, 1993)

Estas posições acabaram por questionar o mito de um conhecimento inteiramente objectivo, sem interferência do investigador, além de demonstrar que nem sempre a pesquisa quantitativa é suficiente para elucidar problemas nas ciências sociais. Esse novo tipo de pensamento abriu a porta ao surgimento de um novo paradigma: o qualitativo.

O positivismo perdeu espaço no final da segunda guerra porque a ciência começou a trabalhar com situações inobserváveis, como a estrutura do átomo. O próprio conceito de ciência começa a ser revisto, assim como a sua infalibilidade. As ideias da "escola de Frankfurt" voltam à tona na década de 60, quando o filósofo Kuhn (1971, in Gialdino, 1993) questiona a objectividade e a racionalidade da ciência.

A metodologia qualitativa tem como ponto de partida a experiência, procurando interpretar uma realidade considerando os seus diversos pontos de vista potenciais. Nesta opção metodológica não se procura encontrar verdades últimas, mas antes

relatos abertos à invenção, à obtenção de dados e à sua análise e interpretação (Bruner, 1990).

Hoje o uso de metodologias qualitativas é transversal às ciências naturais e sociais (já eram usadas na psicologia e sociologia) coexistindo o paradigma quantitativo e qualitativo cuja opção metodológica depende mais do fenómeno e objecto de estudo do que da condição de ciência em que se insere. A fronteira quantitativa versus qualitativa tem sido sucessivamente aproximada com as propostas de conciliação metodológica que assentam, por um lado, na ideia de que estas metodologias geram diferentes conhecimentos e, por outro, na procura de soluções para a problemática da validade das metodologias qualitativas.

Estas propostas de conciliação, tem ocorrido a três níveis: (a) uma investigação qualitativa como pré-quantitativa ou exploratória; (b) uma investigação qualitativa como pós quantitativa ou focalizada ou (c) uma triangulação entre a investigação qualitativa e quantitativa. Esta triangulação consiste na combinação de métodos relativamente divergentes, onde a força de um combina com a fraqueza de outro, como por exemplo a combinação entre um inquérito para levantamento de determinados fenómenos com um estudo de caso para o aprofundamento e melhor compreensão desses fenómenos. Esta triangulação é aqui ilustrada ao nível da recolha de dados, podendo igualmente ocorrer ao nível dos investigadores ou mesmo das próprias teorias ajustando lógicas dedutivas a indutivas (Modell, 2005).

4.3. As metodologias qualitativas

De forma simplistas, as metodologias quantitativas são entendidas como estudos que se fundamentam em dados empíricos processados quantitativamente, recolhidos e trabalhados com objectividade e neutralidade, com base nos quais e, a partir de um referencial teórico, o investigador geralmente levanta e testa hipóteses.

As metodologias qualitativas aparecem como a busca de novos caminhos para realidades cada vez mais complexas e dinâmicas, caminhando ao contrário da lógica quantitativa, uma vez que partem da realidade social e da sua complexidade, para a construção de métodos adequados à captação e transformação dessa realidade (Demo, 1989). Estas metodologias são assim constituídas a partir de processos de conhecimento compreensivo e interpretativo e por isso, criativo e profundo, centradas nas experiências dos actores e seu significado e focalizadas no processo em si.

O objectivo das metodologias qualitativas é retratar, codificar ou traduzir realidades sociais, obtendo não apenas um registro das frequências dos fenómenos em estudo, mas as suas descrições a partir de relatos verbais, registros escritos ou dados visuais. Estas metodologias são especialmente úteis na criação de categorias para compreender o fenómeno humano e na investigação do significado que as pessoas atribuem aos eventos que experimentam.

A diversidade potencial no modo de definir e investigar um fenómeno social traduz-se num leque alargado de abordagens qualitativas. Patton (1980, in Rudestam et all 2001) apresentou três assumpções fundamentais para que estas possam ser de facto consideradas qualitativas: (a) partirem de uma visão holística apontando que o todo é mais do que a soma de todas as partes (princípio discutido pelos psicólogos da Gestalt) conduzindo à compreensão dos fenómenos (pessoa, organização, sociedade) como um todo; (b) partirem de uma abordagem indutiva onde a pesquisa inicia com a observação e evolui até à constatação de padrões que emergem do estudo de casos, não existindo à priori estruturas predefinidas; (c) efectuarem uma pesquisa naturalista, devendo os investigadores procurar compreender os fenómenos no estado natural em que ocorrem.

Face à grande heterogeneidade de abordagens no âmbito das metodologias qualitativas é, pois fundamental, uma selecção prévia e apropriada dessas abordagens em função do fenómeno em estudo. De entre as mais tradicionais, consideramos aqui as três discutidas por Rudestam et all (2001): a fenomenológica, a hermenêutica e a etnográfica. Estas podem ser caracterizadas tendo em conta três dimensões críticas: (a) o problema de pesquisa; (b) a natureza do conhecimento; (c) a relação entre investigador e o tema em estudo, conforme apresentado na Figura 4.1.

Figura 4.1: Tradição na Pesquisa Qualitativa

	Problemas pesquisa	**Natureza do conhecimento**	**Relação investigador/tema**
Fenomenológica	Descrever a experiência de vida de alguém de forma tão liberta quanto possível de teorias ou construtos sociais. Centra-se no significado do fenómeno humano expresso através da pessoa.	Processo que procura conhecer o fenómeno em si, a sua experiência, não se focalizando na sua causa.	O investigador é um co criador da narrativa gerada habitualmente através de entrevista e da análise e interpretação de documentos.
Hermenêutica	Compreender e analisar os dados de um contexto, procurando a forma como surgiram e identificando o seu conjunto de significados.	Processo aberto e cíclico de observação e dialogo, com constante retorno ao objecto de estudo, procurando um cada vez maior domínio do fenómeno.	O investigador está particularmente envolvido com o processo explanatório que o introduz no contexto e seus dados.
Etnográfica	Capturar, interpretar e explicar a forma como as pessoas, grupos, organizações, comunidade ou sociedade vivem, experimentam e dão sentido às suas vidas e ao seu mundo.	Processo quer indutivo pelo recurso a descrições e interpretações, quer dedutivo a partir de um quadro teórico prévio.	O investigador foca a compreensão do contexto, por via da observaçãoparticipante procurando o maior número de dados e detalhes.

Fonte: adaptado de Rudestam et al, 2001

Definida a abordagem qualitativa, ou seja, o enquadramento epistemológico, a investigação qualitativa segue um conjunto de etapas associadas à identificação do tema de investigação, à revisão da literatura e exercícios exploratórios, à definição da problemática da pesquisa, passando pelo planeamento de estratégias de investigação, recolha de dados e terminando na validação do estudo e escrita do relatório (Almeida, 2001).

No planeamento das estratégias de investigação, podemos adoptar mais do que um método de pesquisa o que pode ser interessante na medida em o cruzamento de informações permite um melhor controle do campo de observação. De entre os métodos existentes, abordaremos com maior profundidade o estudo de caso, por se tratar da opção metodológica adoptada para a presente tese.

4.4. As questões de validade das metodologias qualitativas

Tradicionalmente a validade de um estudo é medida com base nos pressupostos das metodologias quantitativas que estabelecem como critérios: a validade interna, a validade externa, a fidelidade e a objectividade. No entanto, algumas pesquisas qualitativas rejeitam o modelo de validade comummente aceite na aplicação das pesquisas quantitativas às ciências sociais. Guda e Lincoln (1994) fornecem quatro critérios alternativos para avaliar a validade de um estudo qualitativo, que em sua opinião melhor reflectem as assumpções da pesquisa qualitativa (Figura 4.2).

Figura 4.2: Modelo de Validade das Metodologias Quantitativas versus Qualitativas

Critérios tradicionais para avaliar pesquisas quantitativas	Critérios alternativos para avaliar pesquisas qualitativas
Validade Interna	Credibilidade
Validade Externa	Transferabilidade
Fidelidade	Dependência
Objectividade	Confirmabilidade

Fonte: Adaptado de Tochim, 2000

A validade interna refere-se à credibilidade das inferências estatísticas realizadas que suportam os resultados do estudo. O critério de credibilidade (credibility) estabelece que os resultados de uma pesquisa qualitativa são credíveis ou confiáveis a partir da perspectiva do participante na pesquisa. Uma vez que o propósito da pesquisa qualitativa é descrever e compreender um fenómeno de interesse através dos olhos do participante, este é o único que pode legitimamente julgar a credibilidade dos resultados.

A validade externa refere-se ao grau com que o resultado da pesquisa pode ser generalizável ou transferido para outros contextos. Na perspectiva qualitativa a transferabilidade (transferability) é primeiramente a responsabilidade de fazer uma generalização. O investigador poderá criar condições para a generalização, descrevendo o contexto e as assumpções centrais da pesquisa. Cabe a quem promover a generalização para outros contextos, a responsabilidade dos julgamentos sobre essa generalização.

A visão tradicional de fidelidade é baseada na assumpção de replicabilidade ou repetição. Diz respeito á possibilidade de se obter ou não o mesmo resultado se pudéssemos observar o mesmo fenómeno duas vezes, mas na verdade, não podemos observar o mesmo acontecimento duas vezes. Por definição, se medimos a mesma coisa duas vezes estamos, de facto, a medir duas coisas diferentes. A ideia de dependência (dependability) enfatiza a necessidade de o investigador contar com todas as mudanças de contexto no qual a pesquisa ocorre, descrevendo essas mudanças e analisando de que forma estas afectaram os resultados da pesquisa.

Nas pesquisas quantitativas tendemos a assumir, pela objectividade que cada pesquisa trás, uma única perspectiva de estudo. A confirmabilidade (confirmability) refere-se ao grau em que um resultado pode ser confirmado ou corroborado por outros. Existem várias alternativas para verificar a confirmabilidade: o investigador pode descrever os procedimentos para que outros possam confirmar os dados; o investigador pode procurar activamente estudos que possam contradizem as suas observações ou o investigador pode realizar uma auditoria aos dados e análises realizadas de forma a verificar alguma distorção ou efeito do enviezamento.

Tem ocorrido um debate intenso sobre a legitimidade de uso de critérios de validação das metodologias qualitativas diferente das metodologias quantitativas, não existindo ainda hoje uma posição única e consensual relativamente a esta questão. A validade quantitativa pressupõe, na maioria das vezes, confirmações numéricas e estatísticas, que em algumas opções de pesquisa qualitativa não são exequíveis. Esta proposta de Guda e Lincoln (1994) parece interessante, na medida em que trás a debate a necessidade de ajustes nos critérios de validação qualitativos.

Existem ainda outras formas de reforçar as questões de validação dos estudos qualitativos, uma das quais, já referida anteriormente, associada à conciliação das metodologias qualitativas e quantitativas, que apresentam o seu expoente na triangulação.

4.5. Os estudos de caso como estratégia de investigação qualitativa

4.5.1. Os objectivos e as tipologias

A história da utilização do estudo de caso como metodologia de investigação está marcada por períodos de uso intenso e períodos de não utilização, tendo o seu uso iniciado em França entre 1900 e 1935, data a partir da qual foi alvo de inúmeras criticas associadas à sustentabilidade das metodologias qualitativas. Como referimos, os anos 60 levam ao reposicionamento destas metodologias fase às preocupações emergentes com as metodologias quantitativas, existindo ainda hoje, no entanto, algum cepticismo assente naquelas que são consideradas as fraquezas destas metodologias, em particular, da utilização do estudo de caso.

Um estudo de caso representa a busca pela verdade através de uma análise profunda de um objecto de estudo, estando a decisão pela utilização deste método dependente como vimos, do que será investigado e definido à priori. As condições para uso do

estudo de caso prendem-se com: (a) a questão de pesquisa que é colocada, (b) o grau de controle que um investigador tem sobre os eventos e (c) a contemporaneidade do estudo (Yin, 1994).

A finalidade do estudo de caso é sempre uma pesquisa holística (sistémica, ampla e integrada), visando preservar e compreender em profundidade e de forma detalhada o caso no seu todo e na sua unicidade. Vários autores, por essa razão, preferem chamar de estratégia, em vez de metodologia de investigação. "O estudo de caso não é uma metodologia específica, mas antes, uma forma de organizar dados, preservando o carácter único do objecto social em estudo" (Esteves et al, 1998).

Na literatura encontramos algumas classificações para os tipos de estudo de caso existentes, identificando Otley e Berry (1994) quatro tipos:

(a) o estudo exploratório, que vai além da mera descrição de dados, avançando para a sua explicação. Pode gerar um círculo entre a explicação teórica e a descrição de dados, onde ocorre um trabalho indutivo de generalizações a partir de observações, resultando premissas teóricas com base nas quais, de forma dedutiva, se procura explicar outros fenómenos;

(b) o estudo crítico que permite avaliar pressupostos teóricos a partir da análise de um conjunto de fenómenos que se revelam inconsistente com a proposta teórica, mostrando que esta está inadequada ou incompleta;

(c) o estudo ilustrativo que parte da existência de uma teoria prévia e explora uma situação concreta que é interpretada à luz dessa teoria, ou seja, usa uma teoria para explicar uma observação. Este tipo de estudo reforça a teoria existente podendo, no entanto, em caso de inadequação, conduzir a estudo exploratório ou crítico;

(d) o estudo acidental que surge por acidente pela inexistência prévia de um planeamento da investigação ou por trabalhar dados restritos de um objecto de estudo mais amplo. Apesar desta anarquia estes de estudos podem produzir, inesperadamente, resultados relevantes que venham a exigir uma maior profundidade de análises futuras.

Stake (1995) identifica outros três tipos de casos:

(a) o intrínseco: quando o investigador pretende obter uma melhor compreensão de um caso particular que em si é o objecto de interesse;

(b) o instrumental: quando o caso é usado para compreender mais sobre um fenómeno ou teoria, tendo o caso em si interesse secundário, de suporte;

(c) o colectivo: quando se trata do estudo de um grupo de casos com o objectivo de melhor compreender um fenómeno ou teoria.

A condução de um estudo é crucial para o seu processo de validação, pelo que vários têm sido os autores que procuram criar linhas de orientação para desenvolver e

executar um estudo de caso (Hamel et al, 1993, Yin, 1994, Stake, 1995). Yin (1994) propõe um procedimento em 4 fases:

4.5.2. O Desenho do protocolo de estudo de caso

Fase de grande importância, na medida em que a partir dela se constrói os alicerce do estudo. O estudo de caso é análogo a um experimento e muitas das mesmas condições que justificam uma experiência, também justificam um estudo de caso.

O estudo de caso, conforme já referimos a propósito das metodologias qualitativas necessita de um plano de investigação que, tipicamente lida com quatro problemas: (a) Como é que o plano está conectado com o paradigma de investigação usado? (b) Quem ou o que vai ser estudado? (c) Que estratégias de investigação são utilizadas? (d) Que instrumentos de recolha de dados devem ser utilizados? Integra ainda, no leque de decisões do investigador, a opção por uma investigação baseada num ou em múltiplos casos, requerendo esta última a necessidade de evidenciar as comunalidades ou divergências entre os casos e estabelecer os resultados com base nesta premissa (Almeida, 2001).

Antes ainda da passagem ao desenho da pesquisa, para Swiercz (2005) existe um momento prévio que se prende com a necessidade de garantir que o caso seleccionado poderá ser de facto estudado, isto é, se existe disponibilidade por parte do objecto de estudo (pessoa, organização,...) para ser investigado. Para esse efeito, deve ser encontrado um conjunto de argumentos que torne o objecto de estudo sensível à investigação como, por exemplo, a possibilidade de dispor de uma nova leitura da sua realidade ou de usufruir de toda uma dinâmica gerada em volta do desenvolvimento do caso.

O passo seguinte é o desenho da pesquisa propriamente dita que é basicamente o blueprint que conduz o estudo do princípio ou fim, ou seja, do conjunto de questões a serem colocadas ao conjunto de conclusões sobre essas questões. Uma vez que, cada estudo de caso tem características únicas, é virtualmente impossível delinear um design transversal a todos os estudos. Yin (1994), na tentativa de estabelecer um fio condutor, identificou cinco componentes básicas do design do estudo de caso: (a) a pergunta de pesquisa, (b) as proposições do estudo (se existirem), (c) as unidades de análise do estudo, (d) a ligação lógica entre as proposições e os dados, (e) o critério para interpretar os dados recolhidos.

A selecção de um caso requer assim um cuidado muito grande, pois não se trata de uma mera escolha visual ou perceptiva, mas antes uma escolha baseada numa questão central - o problema de pesquisa - da qual deriva a pergunta de pesquisa. A pergunta de pesquisa é normalmente formulada como premissa que orienta o estudo e é uma questão do tipo: "como" e "porquê" (Hildebrand, 1998). Sendo as questões "quem", "o quê/qual/quais", "onde" e “quanto” mais características de uma investigação quantitativa.

Após a definição do problema de pesquisa, segue-se a fase de elaboração de construtos na qual se decide quais serão as suas unidades de análise (os indivíduos,

grupos, organizações, países) e se projecta a condução do estudo de caso (ligações esperadas entre os dados e as proposições).

4.5.3. A condução do estudo de caso

Esta fase consubstancia-se na recolha dos dados qualitativos que surgem de formas muito variadas, incluindo qualquer informação não numérica. Devem ser considerados três princípios para assegurar uma correcta condução de um estudo: (a) o uso de múltiplas fontes de informação (não sendo necessário o uso de todas as fontes em simultâneo num estudo, o uso de mais do que uma é recomendado pelas razões de validação do estudo, já apresentadas), (b) a criação de uma base de dados do caso e (c) a gestão de uma cadeia de evidências do caso (Yin, 1994).

De entre as fontes de pesquisa identificadas na literatura como aplicáveis à metodologia de estudo de caso, sistematizamos aqui as seis (primárias e secundárias) consideradas mais relevantes por Yin (1994) procurando, além da sua descrição, identificar as suas forças e fraquezas num contexto de investigação (Figura 4.3):

(a) Documentos escritos: que incluem habitualmente documentos existentes como, livros, revistas, filmes, fotos e vídeos, websites, relatórios anuais, balanços sociais, entre outros, sendo habitualmente analisados por via de análises de conteúdo;

(b) Registos de arquivos: que integram elementos como registros de serviços, mapas, cartas, listas de nomes, dados de trabalhos ou exames ou mesmo registros pessoais como diários. O investigador deve ser meticuloso em determinar a origem dos registros e a sua exactidão.

(c) Entrevistas: caracterizada por uma conversa entre um investigador e um indivíduo ou grupo com o objectivo de recolha de um conjunto de dados. Estas entrevistas podem ser: (a) estruturadas, que tem como objectivo obter dos entrevistados respostas a um guião de perguntas; (b) não estruturadas, contendo perguntas mais abertas, com mais liberdade, que em geral, podem ser respondidas dentro de uma conversar informal; (c) focus grupos donde as questões são dirigidas a um grupo de pessoas com o objectivo de promover o brainstorming de ideias ou (d) painéis onde as mesmas perguntas são repetidas, de tempos em tempos, às mesmas pessoas, com o intuito de verificar se há evolução de opiniões em períodos curtos.

(d) Observação directa: é o elemento básico e mais primitivo da investigação científica. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas antes examinar detalhadamente factos que se desejam estudar. O seu grau de cientificidade depende do seu planeamento sistemático, estando sujeita a controle e verificação.

(e) Observação participante: é um dos métodos qualitativos mais comuns. Estuda fenómenos sociais onde o investigador se torna participante da cultura e do contexto observado, o que pressupõe meses ou anos de trabalho intensivo para que o investigador seja aceite pelo grupo em observação. A literatura sobre este tipo de pesquisa discute como o investigador se inserir no contexto, que tipo de participação deve adoptar e como recolher e tratar os dados.

(f) Artefactos físicos: qualquer evidência física obtida no decurso de uma visita ao contexto de estudo, o que pode incluir ferramentas, livros de notas, outputs informáticos ou outros detalhes que se mostrem relevantes.

Figura 4.3: Forças e Fraquezas das Fontes de Recolha de Dados

Fontes de Recolha de Dados	Forças	Fraquezas
Documentos Escritos	• estáveis • existem independente do caso • exactos: nomes, etc • apresentam larga cobertura ao longo do tempo	• a sua selecção poder gerar enviezamentos • a sua interpretação pode gerar enviezamentos • o acesso pode ser difícil ou mesmo bloqueado
Registos de arquivos	• idem • preciso e quantitativo	• idem
Entrevistas	• foco no tópico do estudo de caso • geram insigth´s a partir de inferências causais • grande flexibilidade de obtenção de dados	• podem gerar enviezamentos devido a perguntas pobres ou inadequadas • podem gerar enviezamentos das respostas • podem conduzir a uma recolha incompleta • há pequeno grau de controle sobre os dados recolhidos
Observação Directa	• estuda toda a amplitude dos fenómenos • o contexto é coberto em tempo real	• grande consumo de tempo • a selectividade pode enviezar a pesquisa • pode gerar enviezamentos decorrente das acção do observador • grande custo com os observadores
Observação Participante	• idem • gera insigth´s através do comportamento interpessoal observado	• idem
Artefactos físicos	• geram insigth´s através das características cultural • geram insigth´s em operações técnicas	• a sua selecção poder gerar enviezamentos • o acesso pode ser difícil ou mesmo bloqueado

Fonte: adaptados de Yin, 1994

O esforço inicial no estudo deverá ser de utilização de fontes primárias (relatórios de contas, documentos internos, entrevistas, observações, ...) uma vez que permitem

uma leitura original dos factos, ao contrário das fontes secundárias (jornais, revistas,...) que já sofrem o efeito da interpretação da informação. A juntar a este leque de métodos podemos ainda considerar, numa lógica de triangulação metodológica, já discutida, outros decorrentes das metodologias quantitativas.

Sem dúvidas que esta fase é aquela que mais traz insegurança ao investigador, pois a recolha de dados, as tabelas, os processos históricos e outros materiais analisados, devem chegar a um ponto em comum que reforce o interesse e sustentabilidade do estudo e conduza a conclusões adequadas.

4.5.4. A análise das evidências do estudo de caso

Assim que as informações são recolhidas, os investigadores têm de dar sentido aos dados recolhidos, pelo que esta fase consiste em examinar, categorizar, combinar e recombinar as evidências relacionadas com a proposta de estudo. Geralmente os investigadores interpretam os dados de uma de duas formas: (a) *holística* onde se efectuam as conclusões sobre o contexto como um todo, não segmentando as evidências em partes ou (b) *codificando*, o que pressupõe a identificação de categorias nas quais os dados, sistematicamente recolhidos são integrados, constituindo estas categorias as variáveis em estudo.

Merriam (1997) sugeriu sete categorias de análise de dados: (a) as relações entre participantes, (b) a análise das ligações formais e informais, (c) a histórica, (d) a temática, (e) os recursos, (f) os rituais e simbolismos, (g) os incidentes críticos que desafiam ou reforçam as crenças, as práticas e os valores.

4.5.5. As conclusões, recomendações e implicações baseadas nas evidências

Corresponde à fase de finalização onde o trabalho é agora direccionado para a redacção das conclusões sobre a informação recolhida, existindo hoje modelos padronizados para a exposição da informação que auxiliam a priorizar os argumentos e formulação teórica. O documento aqui produzido é o ponto de contacto entre o utilizador do estudo e o investigador pelo que implica um grande rigor e preocupações éticas.

Para Swiercz (2005) devem existir nesta fase particulares preocupações éticas relacionadas com: (a) a integridade (verdade, honestidade) dos dados, procurando reproduzir com imparcialidade a descrição do evento, (b) a privacidade do objecto de estudo (pessoa, organização,...) protegendo informação sensível e (c) a disponibilização de informação consensual, informando correctamente os intervenientes no estudo sobre o seu objectivo.

Geralmente os relatórios de estudo de caso são extremamente descritivos, contem factos sobre a forma de história de um objecto de estudo, tendo como o ponto mais problemático a determinação da combinação perfeita entre as análises efectuadas e a apresentação dos dados. Trata-se da descrição de um problema em contexto, pelo que

é fundamental o fornecimento de dados reais que permitam ao leitor experimentar o problema como um todo. Tipicamente, os autores estabelecem um conjunto de capítulos, associados aos passos do processo de pesquisa, na expectativa de dar ao leitor tantas informações quanto possível para o processo de decisão e conclusões associadas.

Como regra geral os casos devem conter no mínimo quatro partes: (a) uma introdução que fornece as linhas gerais do assunto em estudo despertando o interesse do leitor; (b) um capítulo de enquadramento que fornece os dados sobre o contexto envolvente reforçando o processo de tomada de decisão, (c) um capitulo de descrição das análises desenvolvidas que contem informação directamente relevante para a tomada de decisão e (d) um conjunto de anexos com dados, notas, tabelas, referencias que são importantes, mas demasiado extensas para integrar o texto central.

Merriam (1997) apresenta algumas sugestões sobre formas alternativas de apresentar os dados como: substituir a narrativa por um conjunto de secções de pergunta resposta; apresentar pequenos sumários no início de cada capítulo; salientar as informações centrais por meio de sublinhados ou caixas; efectuar um sumário analítico dos dados apresentados em anexo; apresentar os dados por meio de representações gráficas e efectuar apresentações diferenciadas do caso em função do grupo a que se destina.

Considerando a dinâmica apresentada, podemos compreender a mais valia que os partidários do estudo de caso apontam, deste método produzir um maior número de detalhes do que os obtidos pelas análises estatísticas. Argumentam ainda que, enquanto as análises estatísticas apenas lidam com situações onde existe homogeneidade de comportamentos e rotinas, os estudos de caso são necessários para lidar com a criatividade, inovação e o contexto.

Mas subsistem as críticas ao estudo de caso, sendo uma das mais frequentes, a sua designação de metodologia microscópica (Tellis, 1997), por falta de número suficiente de casos que comprovem os resultados obtidos, limitando as generalizações. Yin (1984, 1989, 1993 e 1994) argumenta, no entanto, que a multiplicidade de casos não transforma a teoria em macroscópica, pois o objectivo do estudo de caso é o estabelecimento de parâmetros que podem ser aplicados em outras pesquisas. Boehrer (1990) refere que a crítica relativa à incapacidade de generalização é desajustada, na medida em que, não se pode criticar um método por não conseguir fazer algo para o que nunca esteve proposto fazer. Esta discussão remete-nos, mais uma vez, para a problemática da validade das metodologias qualitativas, concretamente para a questão da validade externa versus a transferabilidade.

4.6. O estudo de caso no processo de aprendizagem

Segundo Estrela (1999), a pedagogia tradicional centrada no professor já teve o seu fim, pois era construída a partir de uma comunidade de solidões: do professor como autoridade que ensina e do aluno como prisioneiro que aprende. Tratava-se de uma pedagogia do ensino de conteúdos controlados por quem ensina, reduzida ao discurso lógico-didático de quem sabe, da verificação do erro, em suma uma pedagogia da vigilância de comportamentos sociais e intelectuais do aluno.

Esta situação de um acto educativo fechado perdurou séculos, mas dificilmente podia coexistia na sociedade de hoje tão amplamente aberta à informação e comunicação. Foi determinante para a mudança de paradigma no processo de aprendizagem a aplicação de princípios da psicologia e mais tarde da sociologia. De entre o leque alargado de contributos, os mais importantes foram, por um lado o questionamento do formalismo lógico dedutivo, dando lugar a um processo indutivo centrado no próprio aluno; e por outro, o primado da sensação e da percepção na construção do conhecimento, deixando uma aprendizagem centrada no professor para uma aprendizagem centrada nos materiais didácticos.

Estes contributos levam à introdução de um conjunto de princípios fundamentais na educação moderna, que as correntes construtivistas da psicologia vêm sustentar: o princípio do respeito pelo educando, o princípio da participação activa do aluno no acto educativo e o princípio da motivação (Estrela,1999).

À medida que se estuda o processo de aprendizagem, têm-se verificado que o modelo construtivista é, de facto, aquele que melhor reflecte o processo natural do cérebro. Os construtivistas (como Piaget e Vygotsky) propõem um panorama de aprendizagem com horizontes razoavelmente mudados, porque atrelam a aprendizagem ao desenvolvimento psíquico. O construtivismo defende que a aprendizagem é essencialmente activa, incorporando (acomodando) a novidade de uma experiência nos padrões mentais estruturados com base na bagagem de experiências anteriores. A aprendizagem deste ponto de vista não é uma actividade passiva e muito menos objectiva.

As recentes descobertas sobre o cérebro dão força a esta lógica. Trata-se de um sistema biológico aberto e flexível, que cresce e se transforma em resposta a desafios, procurando por si próprio descobrir padrões a partir dos quais analisa situações reais complexas, integrando-as em estruturas já existentes, agindo de forma racional, mas também de forma criativa ao procurar conexões não usuais. Cada cérebro é assim tão único quanto as características físicas que caracterizam cada um, pelo que não existem duas pessoas que aprendam do mesmo modo, à mesma velocidade (Freire et al, 2000).

Esta concepção da aprendizagem dá força à utilização de novas estratégias, a que o estudo de caso não é alheio. De facto, o estudo de caso tem sido utilizado intensamente em educação alargando das disciplinas do Direito e Medicina, onde inicialmente se evidência, para múltiplas escolas. As escolas de Gestão têm sido muito agressivas na implementação da aprendizagem baseada no estudo de caso, numa lógica de active learning para o desenvolvimento do pensamento crítico, da qual é pioneira em 1950 a Universidade de Harvard ao institucionalizar o estudo de caso como primeiro método de ensino (Tellis, 1997).

O propósito desta institucionalização do estudo de caso como estratégia de aprendizagem prende-se com a transferência da responsabilidade do professor para o

aluno, passando-se assim para uma construção activa da aprendizagem (Boehrer,1990). Através da análise e discussão de casos, o aluno aprende a identificar problemas, identificar os actores chaves e suas posições e ficar alerta para os aspectos da situação que contribuem para o problema (Merseth, 1991). Para além disso, os alunos são encorajados a realizar as suas próprias análises do problema em questão, a desenvolver as suas próprias soluções e aplicar os seus conhecimentos teóricos a este problema (Boyce, 1993). Ao longo do tempo, os alunos desenvolvem igualmente o poder de analisar situações problema, identificando e delineando os factores envolvidos, utilizando e testando as suas ideias e criando novas combinações de soluções (Merseth, 1991).

Para além da aplicação prática de testar conhecimentos, a discussão de casos ajuda os alunos a se preparar para o mundo real, fornecendo a possibilidade de aproximação a vários profissionais e permitindo a exposição dos alunos a contextos que, porventura, não teriam condições de experienciar. O método de estudo de caso incorpora ainda a ideia de que os alunos aprendem igualmente uns com os outros pela discussão e defesas das suas ideias e pelo desafio de as reformular com base na reflexão sobre nos contributos dos outros (Boehrer, 1990).

Na verdade, o aluno pode dirigir o seu próprio processo de aprendizagem . O estudo de caso coloca o aluno numa situação de protagonista como se fizesse parte integrante da situação de gestão que é abordada. Na visão tradicional do estudo de caso o aluno assume um papel de análise dos dados apresentados, desenvolvendo um processos de tomada de decisão sobre factos e eventos que são questionados, apresentado as suas conclusões e recomendação.

Com vista ao atingir de forma eficaz os objectivos de aprendizagem a escolha do estudo de caso é um aspecto crítico, cabendo ao docente desenvolver ou identificar aquele que melhor se adequa à problemática em estudo. Segundo Swiercz (2005) uma forma de seleccionar um caso que tenha objectivos pedagógicos é obter respostas satisfatórias a duas questões críticas: (a) a situação descrita gera a uma tomada de decisão significativa? (b) no final da análise do caso o leitor está em condições de responder à questão: o que faria?

O uso de um caso numa lógica de aprendizagem exige, após a sua selecção, uma boa preparação da sua aplicação, pelo que, deve ser desenvolvida uma nota pedagógica , ou seja, um guião capaz de orientar e conduzir esse processo. Na perspectiva de Erskine (1996), a nota pedagógica deve contem um sumário do caso, os factores relevantes a analisar, os objectivos da aprendizagem e sugestões de questões para discussão com suas respostas esperadas.

A dinâmica do caso em aula pode ter várias soluções, que passam por uma teorização inicial sobre a temática em estudo com fornecimento posterior do caso para análise e tomada de decisão ou, numa lógica diametralmente oposta, o fornecimento prévio do caso para que, por meio de técnicas de brainstorming, os alunos produzam insigth´s sobre a problemática em questão. Estas são duas situações extremas, podendo sofrer adaptação intermédias, com vista a um melhor ajuste ao perfil de alunos, conscientes que, na primeira lógica, seguimos uma dinâmica mais próxima do padrão tradicional de exposição teórica seguida de prática e, na segunda, opta-se por uma lógica mais aberta de active learning. Esta última mais ajustada, por certo, a populações mais maduras e autónomas, podendo, se não for devidamente orientada a dinâmica de aprendizagem, transformar o processo criativo em momentos de destruturação.

Também na forma de discussão do caso em sala podem existir métodos alternativos, sistematizando Easton (1992) duas opções: (a) o método tradicional da universidade de Harvard, em que o caso é analisado e as decisões são tomadas em aula, sendo fomentada a discussão entre todos os alunos, sem recurso a um sistema formal de apresentação, aqui cabe ao docente um papel de confronto e provocação de ideias com vista à dinamização do debate; (b) o método alternativo de apresentação formal, individual ou em grupo, da análise do caso e suas recomendações que se consubstanciam num report final.

Nesta perspectiva os alunos devem, para a preparação do caso, seguir um conjunto de passos, que Rosenthal et al (2000) propõem ser: (a) a análise da situação descrita que pode corresponder a uma análise *Swot*; (b) a identificação do ou dos problemas; (c) o desenvolvimento de recomendações ou soluções para os problemas identificados; (d) a análise das alternativas e seus impactos; (e) a tomada de decisão e (f) a realização do report final.

No processo de aprendizagem com recurso ao uso de casos, o docente desloca o seu papel solitário de autoridade que ensina, como Estrela (1999) caracterizou, para um conjunto de papeis mais amplos que vão além das suas competências de especialista na temática em estudo. Husok (2000) sistematiza três novos papeis para o docente: (a) de facilitador, estimulando a discussão por meio da participação de todos numa atmosfera de igualdade de oportunidades; (b) de treinador, conduzindo com base nos objectivos traçados na nota pedagógica, a análise e discussão dos dados e o processo de tomada de decisão e (c) de demonstrador, clarificando os diferentes pontos de vista e estruturando-os, sumariando os cenários com suas possíveis soluções.

As concepções em torno do uso do estudo de caso têm vindo a evoluir, apresentando Swiercz (2005), a *SWIF Learning: a guide to student-written, instructor-facilitated* que converte o estudo de caso numa experiência de aprendizagem mais ampla e activa, onde o aluno assume papeis desde investigador, a entrevistador, negociador, escritor e membro de equipa. A ideia base pressupõe que o do próprio estudante desenvolva todo o processo do estudo de caso, desde a definição do problema de gestão, passando pela identificação do objecto de estudo e negociação da sua realização, até à concretização do estudo, validação e apresentação final do relatório.

A transferência de uma aprendizagem centrada nos conteúdos para uma aprendizagem centrada nos mecanismos e ferramentas de obter esses conteúdos, revela um grande potencial numa sociedade em enorme efervescência de produção de conhecimento. Esta deslocação da responsabilidade da aprendizagem para o aluno, tem de ser correctamente orientada, de forma a gerar mais valias significativas, exigindo do docente a necessidade de agregar novas competências e como tal ter um papel mais alargado no processo de aprendizagem.

4.7. Conclusão

A investigação qualitativa estuda fenómenos no seu meio natural dependente do poder e de valores, privilegiando o método indutivo, com recurso a um processo de investigação interactivo, de momentos de descoberta e redescoberta, não sendo como tal vista como neutra e objectiva. Esta investigação elabora teorias sociais e

culturalmente contextualizadas, ideográficas e enraizadas nos dados, abrindo um maior leque de escolhas metodológicas que podem existir por si só ou combinadas com outras quantitativas.

O estudo de caso é uma das metodologias qualitativa que ganhou cientificidade ao longo dos anos, sendo hoje possível a sua utilização de forma sustentada, desde que, correctamente utilizada, ou seja, desde que o propósito do estudo seja adequado à sua aplicação. Como todas as metodologias, apresentam um conjunto de forças e fraquezas que foram sendo discutidas ao longo deste capítulo, salientando-se aqui como as suas maior virtudes: (a) a flexibilidade, fruto da liberdade do investigador para explorar dados ao longo da pesquisa sem que esteja preso à predictabilidade de hipóteses estabelecidas à priori e (b) o ênfase colocado no contexto, explorando em profundidade dados de um objecto de estudo, possibilitando a redução do gap entre a abstracção da pesquisa e a realidade.

Os limites desta metodologia podem ser igualmente sumariados em três argumentos: (a) a subjectividade dos dados decorrentes de alegada insuficiência de precisão, objectividade e rigor, não permitindo como vimos generalização, para além dos eventuais enviezamentos decorrentes do portfólio do próprio investigador; (b) o alto investimento de tempo e financeiro para estudo dos dados em profundidade e (c) as considerações éticas da privacidade, integridade e disponibilização de informação consensual, capazes de gerar conflito de interesses de difícil solução.

Ainda assim, o estudo de caso, tem tido um impacto muito positivo como prática pedagógica, sendo hoje utilizado na maioria das escolas de gestão, fruto das potencialidades da promoção do active learning e do confronto sistemático dos alunos com a realidade. O processo de aprendizagem é, tão mais rico quanto, mais alargado é o envolvimento do aluno com as diversas etapas do processo de criação e desenvolvimento de um estudo de caso. Esta concepção de que o aluno deve ser o gestor da sua própria aprendizagem, encontra hoje, o seu expoente na proposta de Swiercz (2005) onde, o próprio aluno efectua todas as etapas do estudo de caso.

Capítulo 5:
Nota Pedagógica do Caso edp:
o Sorriso que ... Marca... a Nova Imagem Corporativa

"Em momentos de crise, a imaginação é mais importante que o conhecimento."
Albert Einstein

5.1. O tema central

Análise e caracterização da empresa edp e dos mercados em que actua com o objectivo de discutir a estratégia de reposicionamento da marca e consequente criação da nova imagem corporativa.

5.2. O sumário do caso

O caso pretende levar os alunos/formandos a realizar a análise e diagnóstico da nova marca edp que, em resultado das alterações do mercado da energia (a liberalização e alargamento da área geográfica de intervenção e a potencial entrada no negócio do gás) inicia um processo de reposicionamento estratégico da empresa dando-lhe visibilidade através do investimento fortíssimo na mudança da marca.

O diagnóstico da marca deve ter por base os seguintes pontos:

(a) Caracterização histórica da empresa e da sua relevância no contexto energético português.

(b) Caracterização dos mercados em que a edp actua e das suas tendências, com particular incidência para o seu *core business*: mercado energético.

(c) Caracterização da imagem da marca edp, a partir do estudo do *market research* desenvolvido, com base na análise interna da empresa, do mercado nacional e internacional e suas principais tendências, estudo da concorrência, estudo de empresas congéneres europeias e americanas e estudos do posicionamento da marca edp.

(d) Caracterização da nova imagem corporativa e de todo o processo de reposicionamento da marca.

Para que possa ser analisada a nova imagem corporativa da marca edp, serão discutidos os seguintes temas que o aluno/formando deve procurar conhecer:

(a) Quadro conceptual básico sobre gestão da marca

(b) Novas visões da marca decorrentes do marketing relacional

(c) A gestão da marca no contexto da experiência do consumidor

5.3. Os objectivos pedagógicos

Após a leitura do caso os formando deverão ser capazes de:

(a) Reconhecer a necessidade de reposicionamento estratégico da empresa edp face às alterações dos mercados energéticos europeu.

(b) Discutir o reposicionamento da marca edp, com base nos dados apresentados no *market research*.

(c) Desenvolver uma apreciação crítica na nova marca com base no enquadramento teórico proposto de uma marca mais relacional e experiencial.

5.4. A estratégia pedagógica

5.4.1. Os públicos alvo

(a) Alunos de licenciatura e de ensino pós-graduado das disciplinas de Marketing, Comunicação e Marca;

(b) Quadros empresariais com responsabilidades de Marketing e/ou ligados a departamentos de Imagem e Comunicação/ Gestão de Marcas.

5.4.2. A proposta pedagógica

O presente caso deverá ser utilizado na sequência do estudo da Marca, estando a proposta seguinte estruturada para uma sessão de 4 horas. Atendendo a que a sua abordagem se encontra situada na exploração daquelas que são hoje algumas das tendências da investigação em marca, acreditamos ser necessária uma abordagem expositiva prévia sobre essa temática.

Figura 5.1: proposta de organização pedagógica da sessão

Momentos	Objectivos	Meios Utilizados	Tempo
1º momento	Fase *teaser* para estimular o interesse dos alunos para o estudo do caso edp.	Apresentação sequencial de slides da campanha "espalhar sorrisos", iniciando pela sua fase teaser, procurando com recurso à técnica de brainstorming, estimular a discussão em torno do que o grupo conhece sobre a empresa, o seu mercado e o reposicionamento da marca (ver cd rom anexo). Organizar os formandos em grupo de 3 a 4 elementos e efectuar um registo escrito da opinião de cada grupo sobre o novo sorriso edp, conforme questão 1.	20' 10'
2º momento	Promover o conhecimento do contexto que levou a edp a um reposicionamento estratégico. Analisar o novo posicionamento da marca edp: energias de Portugal.	Ler o caso e resolver as questões. Os formandos deverão expor verbalmente as conclusões do grupo. O formador deverá promover a discussão inter-grupo e fazer uma síntese.	30' 30' 30'
3º momento	Avaliar o impacto do reposicionamento da marca edp e da sua nova orientação na imagem de uma marca já consagrada.	Exposição do formador sobre a abordagem da marca, reflectindo sobre as tendências provenientes do *brand relationship* e do marketing experiencial. Retomar o caso e resolver as questões.	20' 40'
4º momento	Sistematizar e organizar os resultados da análise do caso.	Apresentação em *power point* do *report final* de cada grupo Síntese e discussão das conclusões obtidas, confrontando-as com as opiniões registradas na questão 1.	50' 10'

5.5. As questões

No 1º momento o formador, após o brainstorming proposto, coloca a seguinte questão, com vista a um primeiro comprometimento com o caso (slides de 1 a 7):

Questão 1. Expresse, numa palavra, a opinião do seu grupo sobre o novo sorriso da edp.

O 2º momento procura, após a leitura do caso, desenvolver uma análise estratégica da edp e da sua marca que se consubstancia nas questões (slides 8 a 20):

Questão 2. Quais a razões que estão na base do reposicionamento estratégico da marca edp?

Questão 3. Comente a estratégia da edp que acompanhou o reposicionamento da sua marca.

O 3º momento procura avaliar o impacto do reposicionamento da marca edp e da sua nova orientação na imagem de uma marca já consagrada, estabelecendo associação com aquelas que são as tendências mais relacionais e experienciais da marca (slides 21 a 27):

Questão 4. Comente, à luz das novas tendências da abordagem da marca, como e por que razão a edp escolheu o sorriso para a sua marca.

Questão 5. Face ao exposto reflicta sobre o impacto esperado do sorriso edp nos clientes internos e externos.

O 4º momento é de encerramento e de sistematização dos dados mais relevantes a ter em conta quando se aborda questões de marca (slide 28 a 29).

5. 6. A proposta de resolução do caso

Questão 1. Expresse, numa palavra, a opinião do seu grupo sobre o novo sorriso da edp.

Resolução. Trata-se de uma pergunta aberta que não tem uma resposta certa ou errada. Tem como objectivo, por um lado, o reforço do envolvimento dos grupos com o caso e por outro, criar um primeiro momento de reflexão ainda com base em informação pouco estruturada, gerando um comprometimento público que terá de ser defendido ou revisto ao longo de todo o trabalho sobre o caso.

Apoiar a resolução desta questão no slide 7.

Questão 2. Quais a razões que estão na base do reposicionamento estratégico da marca edp?

Resolução. Procura-se nesta questão promover uma análise do potencial estratégico da empresa com base nos dados que são fornecidos ao longo do caso. Espera-se que os grupos desenvolvam uma análise, que poderá ser sustentada na matriz de *SWOT*, compreendendo a necessidade da reformulação estratégica que gerou a nova identidade corporativa da edp, identificando as competências centrais a requalificar e os factores críticos de sucesso que as desencadeiam.

Assim num primeiro momento, e na sequência da leitura do caso, os grupos estarão em condições de identificar os principais pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças:

Pontos fortes:

. edp entre as 500 maiores empresas do mundo
. um dos maiores grupos económicos portugueses
. 7º operador do sector eléctrico europeu
. único operador eléctrico com actividade produção/distribuição na península ibérica
. empresa com maior awareness em Portugal
. empresa percebida com grande solidez financeira
. revela bons níveis de top of mind (1ª no mercado empresarial e 2ª no residencial)
. pratica preços de electricidade 7,2% abaixo da média europeia
. empresa em reformulação estratégica e a consolidar a diversidade de portfolio
. com aumento de eficiência operacional fruto da política de redução de efectivos

Pontos fracos:

. empresa de grandes dimensões ("um elefante")
. percepção de forte presença da intervenção governamental
. empresa com imagem de gestão pública
. actua no mercado de monopólio, virada para si mesma
. com grande diversidade de *portfólio* de produtos e em diferentes sectores
. vista como pouco inovadora e flexível
. com pouca orientação para os clientes
. com uma estrutura comercial pouco trabalhada
. baixa eficácia na comunicação interna e externa
. com elevado número de efectivos, envelhecidos e pouco especializados
. com recursos humanos não identificados com a empresa
. caracterizada pela força da sua personalidade negativa
. com imagem e logo desfasados da sua identidade - antiquados

Oportunidades:

. a criação do mercado único europeu de energia
. limites na infraestrutura para trocas de fornecimento eléctrico na Europa
. criação do MIBEL, mercado 50.000 milhões de consumidores
. entrada no mercado espanhol de electricidade pela compra da Hidrocantábrica
. entrada no mercado do gás em Espanha por via da Naturcorp

. potencial passagem da GDP: gás de Portugal da Galpenergia para edp
. mercado eléctrico brasileiro com potencial de crescimento
. preços competitivos num mercado de clientes com forte sensibilidade ao preço

Ameaças:
. criação de um mercado único europeu de energia
. eliminação do modelo de *single buyer*
. crise de crescimento económico em Portugal com queda do investimento
. mercado eléctrico Português liberalizado detido em 34% por empresas espanholas
. mercado espanhol mais maduro em matéria de liberalização
. preço da electricidade em Espanha mais barato do que Portugal
. dispersão da edp por outros sectores "no core" como as telecomunicações e tecnologias da informação

Na sequência do cruzamento dos dados recolhidos, podemos sistematizar:

As competências centrais a re-qualificar:
. Identidade da marca anterior com conotações negativas, antiquadas e muito técnicas;
. Reposicionamento dos valores da marca edp no sentido de maior proximidade com o cliente, mais modernidade e maior qualidade de serviço;
. Alteração da cultura interna, apostando na flexibilidade e na "juventude" da marca.

Os factores críticos de sucesso que contribuem para esta necessidade de re-qualificar as competências centrais são:
. Liberalização do mercado da energia e a necessidade de dar o primeiro passo, antes da concorrência;
. Potencial passagem da GDP: Gás de Portugal da Galpenergia para a edp;
. Entrada no mercado Espanhol com identidade renovada e mais forte;

Apoiar a resolução desta questão nos slides 8 a 12.

Questão 3. Comente a estratégia da edp que acompanhou o reposicionamento da sua marca.

Resolução. Procura-se com esta questão promover uma reflexão sobre o trabalho de reposicionamento da marca edp. Para esta argumentação, espera-se que os grupos sejam capazes de compreender as razões do rebranding, identificar a estratégia de reposicionamento da marca, apresentando de forma sistemática os dados disponíveis relativos ao pilar de emissão, segundo o modelo triádico da marca (Lencastre et al, 2000): o *identity mix* e o *marketing mix* da nova marca.

A edp tem no seu percurso 3 marcas que estabelece como 3 separadores da sua história, caminhando de uma edp eléctrica para uma edp dos clientes. Na visão contemporânea da marca as escolhas dos consumidores dependem, cada vez menos, dos atributos funcionais e mais da avaliação dos consumidores por detrás dos

mesmos estando, até à data, a marca edp mais focalizada numa componente muito funcional (muito técnica) do que na relação com os seu clientes.

O valor da marca define-se pelo seu efeito diferencial sobre as opções dos consumidores, no entanto, a marca edp não provocava esse efeito diferencial, pois de acordo com o *market research,* ainda que fosse a marca com maior notoriedade em Portugal, era vista pelos seu clientes como cara, abusiva, e distante.

Neste contexto, o reposicionamento parece inevitável, sendo na estratégia de reposicionamento da marca, identificados pela empresa 3 momentos centrais:

(a) redesenhar a identidade corporativa (logotipo), para esta colocar na mente dos clientes a nova atitude e forma de estar da empresa;

(b) alterar de forma integrada todos os interfaces com todos os "públicos" (internos, externos e mistos);

(c) um novo posicionamento, com valores novos a comunicar.

Para analisar em detalhe este reposicionamento utilizaremos aqui como proposta o modelo triádico da marca, ferramenta conceptual discutida por Lencastre et al (2000). Na sua perspectiva a marca é vista como um sinal (nome e *identity mix*) distintivo de uma organização, seus produtos e *marketing mix* e detentor de uma imagem junto dos seus públicos, o *public mix* e *image mix* da marca.

O *identity mix* é constituído por elementos pelo nome (*brand name*), o grafismo (*brand mark*) do qual fazem parte o logotipo, o lettering e o coloring e a marca registada (*trade mark*) que corresponde à protecção legal do carácter distintivo da marca. O *marketing mix* refere-se aos produtos, a organização e à forma como todos os elementos se conciliam em função da missão da marca, pelo que devemos efectuar a caracterização das variáveis do *marketing mix* de forma a analisar a sua coerência. Estes sinais são emitidos para o *public mix* da marca que, de acordo com o modelo apresentado, pode ser diversificado (clientes internos, clientes externo, accionistas, fornecedores,...) a partir dos quais resultam diferentes imagens de marca, o *image mix*. Assim, quando consistentemente trabalhados, os sinais da marca promovem a notoriedade e facilitam a formação de associações cruciais para o valor da marca.

Sistematizando, em relação ao *identity mix* da marca devemos caracterizar o nome, o logotipo, o slogan e as personagens. Já no que se refere ao *marketing mix* é importante a missão, o produto, o preço, a comunicação e a distribuição. E no pilar receptor do *public* e *image mix* devemos caracterizar a notoriedade e as associações da marca junto dos seus públicos.

. Identity mix

Assim o novo *identity mix* da edp não apresenta grande estabilidade de elementos com os *logos* anteriores, mostrando a vontade de quebrar com a antiga imagem da edp. É composto por um novo nome edp: Energias de Portugal, formalizando o empenho da empresa em

reforçar a sua posição no sector energético, nomeadamente com a entrada no mercado do gás.

O logotipo é outro dos elementos nucleares do *identity mix* que, em conjunto com os restantes, deve cumprir as duas principais funções da marca: identificar e diferenciar. O símbolo da edp é um sorriso ascendente, que marca a proximidade pela simplicidade, conforto e a responsabilidade, rasgado sobre uma base quadrada que transmite as ideias de confiança e solidez.

Relativamente ao tipo de letra, as novas minúsculas do nome *edp,* mais arredondadas e *friendly´s* constituem mais um argumento para a proximidade. A cor vermelha viva (cor quente) que significa paixão, diferenciação e emoção, assume-se como um factor de distinção relativamente aos operadores que mais provavelmente competirão com a edp no mercado português.

Ao sorriso ficam associadas algumas assinaturas, uma institucional: "Energias de Portugal" e quatro outras que se constituem como *slogans* e reforçam os valores da marca: a edp "é simple", "é fácil", "é cómodo" e "é de todos". Os *slogans* são frases pequenas que comunicam informação descritiva ou persuasiva sobre a marca. Funcionam como importantes fontes de associações favoráveis, potenciando a acessibilidade e interpretação da informação relacionada com a marca.

As personagens são também sinais de identidade tipicamente utilizadas pela publicidade como suporte de uma comunicação diferenciadora. Estas desempenham um papel relevante na atenção do consumidor, pois são concebidas para criar empatia de forma colorida e divertida. A edp utiliza na sua comunicação um conjunto de personagens anónimas e diferentes no sexo, na raça, na profissão, no estatuto familiar e nas preferências socio-culturais, procurando reforçar a ideia de que a edp é próxima e é de todos.

. *Marketing mix*

No que se refere ao *marketing mix* da marca, é importante a análise da missão da marca uma vez que caracteriza e baliza a orientação da marca. Não encontramos na literatura consultada qualquer alteração da sua missão que já contemplava uma orientação para os clientes ao afirmar que é sua vocação "servir cada vez melhor os clientes e criar o máximo de valor para os accionistas". No entanto ao definir um novo posicionamento da marca "estar próximo dos clientes", verificasse uma tentativa de desenvolvimento de uma marca mais relacional. Este posicionamento foi ainda sustentado em 3 valores da marca:

(a) Simplicidade, da oferta, da linguagem e na resolução dos problemas;

(b) Conforto no atendimento, visando aumentar o conforto dos clientes cada vez mais sofisticados apresentando soluções mais do que produtos ou serviços avulsos;

(c) Responsabilidade Social, que se traduz pelo exercício responsável da cidadania empresarial, quer no respeito das políticas ambientais, quer na ética empresarial, quer no apoio às iniciativas da sociedade;

O produto, está no centro do património da marca, na medida em que é a principal fonte de experiência dos consumidores. O produto do *core business* da edp, que se consubstancia na electricidade e no gás, é bastante efémero pelo que se tangibiliza na maioria dos caso por um conjunto de serviços associados ao fornecimento de energia e a serviços comerciais que tem como objectivo facilitar a vida do consumidor e melhorar os seus consumos energéticos.

O preço é uma variável muito importante do marketing mix na medida em que posiciona o produto face à concorrência, cuja sua definição tem implicações óbvias ao nível da imagem da marca. No entanto, o preço não tem sido uma fonte de preocupação da edp, por actuar até agora num mercado em monopólio. Apesar deste facto, os dados disponíveis apontam para uma prática de preços abaixo da média europeia no seu produto *core.*

Os dados relativos às quotas de mercado não se referem ao mercado global na medida em que uma parte desse mercado ainda se encontra vinculado e por isso com clientes sem alternativa de fornecedor. O mercado não vinculado apresenta uma tendência de perda de quota, o que parece evidente fruto da passagem do monopólio para a livre concorrência. A edp, consciente desta situação tem procurado garantir essa quota por via da entrada no mercado Espanhol.

A distribuição tem igualmente características únicas, na medida em que, a edp era até então o único distribuidores do seu produto *core* (energia eléctrica) no mercado português. O produto é disponibilizado na casa/empresa dos clientes, existindo no entanto um conjunto de lojas e agentes que procuram apoiar os clientes ao nível dos serviços referidos. Com a nova marca procurou-se melhorar este aspectos referido no *market research* como crítico, reorganizando e aumentando a rede de distribuição, bem como melhorando a sua imagem e atendimento.

No *marketing mix* resta abordar o papel da comunicação que contribui para a criação e manutenção do valor da marca, incrementando a notoriedade e favorecendo a criação de associações fortes, favoráveis e únicas. A estratégia de comunicação da marca edp assentou em publicidade numa grande panóplia de meios (televisão, rádio, imprensa, mupis, outdoor´s, caixas multibanco, internte, comboio e metro)., apostando fortemente no lançamento da nova marca.

Estas são as características da nova marca edp, que reflectem o pilar de emissão da marca para um *public mix* que será discutido na questão 5 desta nota pedagógica. Ao ser solicitado um comentário, espera-se que após a exploração destes elementos disponíveis no caso, relativos ao reposicionamento da marca, os grupos apresentem a sua opinião sobre a estratégia adoptada pela edp.

Apoiar a resolução desta questão nos slides 13 a 20.

Questão 4. Comente, à luz das novas tendências da abordagem da marca, como e por que razão a edp escolheu o sorriso para a sua marca.

Resolução. Na questão anterior acreditamos que o *rebranding* ficou justificado, mas a escolha do sorriso como logomarca e a associação da imagem a conceitos como edp mais próxima e afectiva abre espaço a ir mais além. Noção que se pretende reflectir nesta questão.

Num primeiro momento parece relevante definir o que é um sorriso para a edp, pois sem dúvida que o seu conceito vem reforçar os argumentos de marca *friendly*. *"Um sorriso transmite uma sensação positiva, uma empatia, uma partilha. Um sorriso transmite ânimo, força e energia. Um sorriso no momento certo pode ser a energia que precisamos. Com toda a sua energia, a edp é uma empresa que está sempre presente na nossa vida, que trabalha para todos nós, a qualquer dia, a qualquer hora, onde quer que estejamos, sempre com um sorriso. A nova edp tem por objectivo estar mais próxima dos seus clientes, oferecendo-lhe simplicidade e conforto. Porque o seu sorriso é a nossa maior fonte de energia"*

Do leque dos novos desenvolvimentos do estudo da marca, duas tendências parecem vir reforçadas na escolha do sorriso da edp:

(a) O *Brand Relationship* que introduz o conceito de processo continuo de criação da marca, fortemente influenciado pelo relacionamento com o consumidor (Gronroos, 2001). Neste processo, o valor da marca apresenta-se como argumento fundamental para a sua afirmação no mercado, estando este valor, como vimos, associado à ideia de *identity-mix* e como tal resultado da notoriedade e associações que o consumidor desenvolve com a marca proposta pela empresa.

(b) A Experiência do Consumidor com a Marca estando a base do valor na co-criação de experiências envolventes para o consumidor, sendo a experiência o objectivo da empresa, com produtos e serviços enquanto meios para os atingir (Prahalad & Ramaswany, 2003).

Nesta perspectiva, estamos a considerar uma noção de experiência de banda mais larga, que definimos como um conjunto de acontecimentos individuais que ocorrem ao longo do tempo, resultando de respostas a estímulos reais, virtuais ou até mesmo imaginários. Não restringindo à perspectiva de experiência enquanto um acontecimento único e memorável, como o conceito definido por Pine e Gilmore (1997, 1998, 1999, 2000, 2002, 2003).

A marca edp será certamente apreendida de uma forma modular e sequencial, próxima do mecanismos de funcionamento da mente, em que a sensação atrai a atenção, os sentimentos criam o elo afectivo, tornando a experiência relevante, o pensamento acrescenta interesse cognitivo permanente à experiência, a acção induz ao comportamento de compra e a lealdade à marca e a identificação vai além da experiência individual tornando-a significativa num contexto social.

Com esta fundamentação teórica, a aposta no sorriso, tem condições para funcionar como um gatilho emocional gerando o "sabor emocional" de Goleman (1995),

proporcionando o desenvolvimento de uma opção condicionada que, associada à outros atributos como, por exemplo, a tradição, proximidade, … reúne os elementos essenciais à manutenção pela escolha da marca: a fidelidade.

Apoiar a resolução desta questão nos slides 21 a 24.

Questão 5. Face ao exposto, reflicta sobre o impacto esperado do sorriso edp nos clientes internos e externos.

Resolução. A resolução desta questão cruza com a ideia já defendida por Ambler (1997) de que as marcas são diferentes, oferecem diferentes benefícios, de formas diferentes, a diferentes clientes, em diferentes momentos.

Todo o esforço da edp, consubstanciado na alteração e renovação do *identity mix* e *marketing mix* da marca, de acordo com a proposta do modelo do triádico da marca (Lencastre et al, 2000), resulta certamente de uma tentativa de criar experiência positivas nos clientes internos e externos, reformulando o seu *mindset* da marca.

A resposta a esta questão encontra-se, no entanto, comprometida pela falta de um estudo de impacto da nova marca junto dos seus *targets.* Ainda assim, parece relevante, explorar aqueles que seriam os aspectos a considerar para um estudo do *public mix* da marca edp, procurando com base nos dados disponíveis lançar pistas para uma investigação futura.

Como já foi referido na terceira questão, num estudo de *public mix* devemos caracterizar a notoriedade e as associações à marca que os seus públicos desenvolvem.

. Notoriedade

No que se refere à notoriedade, sabemos com base nos resultados do *market research,* que a edp já era antes do sorriso, uma das marcas com maior notoriedade de Portugal, ainda que seja fundamental distinguir:

(a) a notoriedade assistida, que mede a percentagem de pessoas que reconhecem a marca quando são confrontadas com a sua presença, acreditando que este traço de familiaridade de deve manter alto considerando a história da empresa e a necessidade primária do seu produto *core*.

(b) a notoriedade espontânea que se mede pela percentagem de pessoas capazes de citar, sem qualquer tipo de ajuda, o nome da marca quando se evoca a categoria de produto a que ela pertence. A questão da notoriedade espontânea é importante, uma vez que, para além de ser um indicador cognitivo, mede igualmente uma dimensão afectiva, o que tendo em conta o posicionamento da nova marca, é uma questão central para a edp de hoje.

. Associações

As associações são elementos diferenciadores fundamentais que devem ser fortes, favoráveis e únicos, encontrando-se genericamente três categorias de associações:

(a) Os atributos, enquanto características descritivas do produto. Para a marca edp parece ser relevante a investigação de atributos: (i) mais tangíveis (como qualidade solidez financeira, capacidade de distribuição, responsabilidade ambiental, responsabilidade social) e (ii) mais intangíveis (como relação afectiva, honestidade, segurança, tradição ....).

(b) Os benefícios, enquanto mais valias que a marca pode trazer, podem ser, tendo em conta a realidade da edp, do tipo: (i) funcionais (qualidade do serviço de apoio ao clientes, eficiência dos piquet´s de emergência, facilidade do atendimento comercial,...), (ii) económicos (clareza da factura, adequação de prazos de pagamento, percepção do custo dos serviços,...) e (iii) psicológicos (marca única, marca da minha infância,....).

(c) As atitudes, no sentido da avaliação global face aos atributos e benefícios analisados pelo consumidor, traduzem a posição dos consumidores relativamente à edp, consubstanciando-se hoje numa preferência forçada face ao mercado em monopólio, mas na eminência de ganhar novos contornos.

A imagem da edp, como já referimos na questão anterior, será certamente apreendida de uma forma modular e sequencial, próxima do mecanismos de funcionamento da mente. Neste sentido, será importante no estudo de *identity mix* da marca procurar informações relativas ao modo com a nova marca foi captada, assimilada e acomodada na mente dos consumidores procurando, com base numa lógica construtivista, obter dados que sustentem a criação e manutenção do vinculo à marca edp no futuro.

Parece-nos inequívoco afirmar, ainda que sem dados relativos ao estudo de impacto da nova marca, que a edp está a trabalhar a componente relacional de aproximação ao cliente interno e externo. Tudo isso com um sorriso! A questão está, se de facto, o caminho da co-criação e da experiência mutua da marca com o seu público está efectivamente a ser considerado.

Acreditamos que algumas das alterações, já referidas: (a) nos clientes internos, na consolidação, junto dos colaboradores da edp, desta mudança de imagem e da nova atitude que ela incita; (b) nos clientes externos, na tangilibização desta nova atitude nos serviços ao cliente, quer da edp corporate, quer dos diferentes pontos de contacto directo: lojas, agentes, site, piquet´s de emergência, callcenter´s,...; mostram o caminhar neste sentido, ainda que não fica claro que esse caminho é uma opção estratégica de base.

Apoiar a resolução desta questão nos slides 25 a 27.

Report dos grupos

A sessão encerra com um report individual de cada grupo onde se procura confrontar a posição inicialmente tomada na questão 1: Diga, numa palavra, a opinião do seu grupo sobre o novo Sorriso da edp? Com uma opinião final sustentada na análise critica desenvolvida. Apoiar o report final no slide 28.

Anexos

Anexo 1 – Visão, Missão e Valores da edp

VISÃO: ser o mais competitivo e eficiente produtor e fornecedor de serviços e soluções energéticas de electricidade e gás na Península Ibérica.

A MISSÃO assenta em 3 pilares fundamentais:

- Garantir um retorno superior aos nossos accionistas, para que continuem a investir na edp;
- Garantir uma qualidade de serviço elevada superando as expectativas dos nossos clientes e assegurando a sua lealdade;
- Garantir aos colaboradores do Grupo edp perspectivas de progresso e crescimento profissional que lhes permitam realizar-se como membros de uma equipa ganhadora.

VALORES:

Cliente – Considerar o cliente como a entidade central da actividade da edp.

Ambição – Ser a empresa mais competitiva do nosso sector assente numa base de rigor.

Eficiência – Aportar valor aos nossos clientes, colaboradores e accionistas, trabalhando eficientemente, gerando e implementando soluções inovadoras e de qualidade.

Transparência – Tornar a transparência, na nossa relação com clientes, colaboradores, accionistas e entidade reguladora, um valor embebido e integrado na cultura do Grupo.

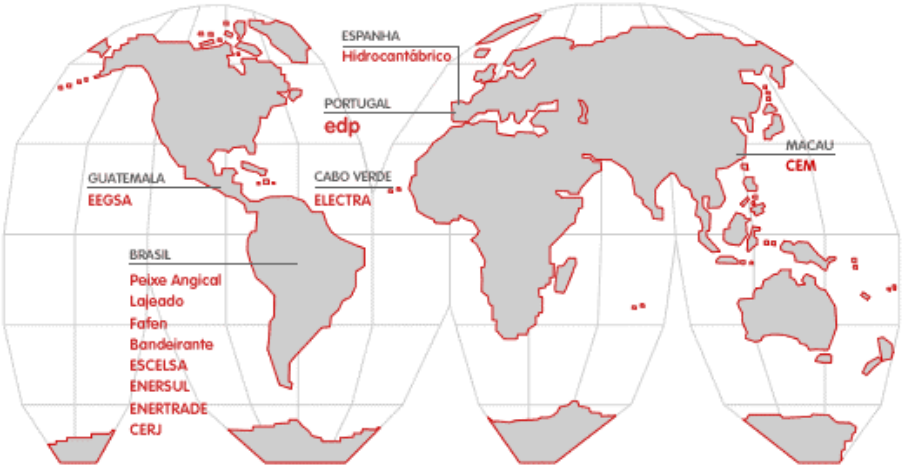
Rigor – Adoptar o rigor como regra geral de adequação e base de decisão. Aceitar o erro desde que não deliberado, fraudulento, destrutivo ou reincidente, como processo de uma experiência de melhoria humana e profissional.

Ambiente – Respeitar o ambiente desenvolvendo o Grupo com soluções sustentáveis e apoiar activamente as comunidades que servimos.

Ética – Cumprir os mais altos padrões de ética em todas e cada uma das nossas acções.

Fonte: Site institucional da edp

Anexo 2 – edp no Mundo



Fonte: site institucional da edp

Anexo 3 – Empresas do Grupo edp

Fonte: Site institucional edp

Anexo 4 – Composição da Estrutura Accionista

Estrutura Accionista da edp			
Titulares de Participações Qualificadas e Direitos de Voto - Dez. 2004			
Accionista	Nº Acções Detidas	Capital %	Voto%
Parpública - Participações Públicas, SGPS, S.A.	569.951.658	15,59	15,65
Caixa Geral de Depósitos, S.A.	358.267.539	9,80	9,84
Iberdrola, S.A.	208.422.650	5,70	5,00
Caja de Ahorros de Asturias (CajAstur)	202.250.158	5,53	5,00
Banco Comercial Português, S.A	184.995.602	5,06	5,00
Brisa - Participações, SGPS, S.A.	73.202.802	2,00	2,01
edp (Acções próprias)	14.287.657	0,39	
Restantes Accionistas	2.045.159.649	55,93	-
TOTAL	**3.656.537.715**	**100,00**	

Fonte: Site institucional da edp

Anexo 5 – Países que Integram o Mercado Europeu de Electricidade

Fonte: Autoridade da concorrência

Anexo 6 – **Nota à Comunicação Social com a síntese das conclusões da XIX Cimeira Ibérica, relativas à criação, em 2004, do Mercado ibérico de Electricidade** (Figueira da Foz - 07 e 08 de Novembro de 2003)

Na XIX Cimeira Luso-Espanhola, realizada na Figueira da Foz, os Ministros da Economia de Portugal e Espanha assinaram um Memorando de Entendimento que estabelece definitivamente todas as

condições necessárias para a concretização do Mercado ibérico de Electricidade (MIBEL). Todas as decisões para a concretização do MIBEL estão tomadas, restando agora apenas executá-las. Essa execução traduz-se:

- Na implantação de todos os mecanismos operacionais de funcionamento dos dois pólos de mercado e respectiva integração;
- Na regulamentação harmonizada dos mercados de electricidade à vista e a prazo, em Portugal e em Espanha;
- Na resolução da maioria dos Contratos de Aquisição de Energia em Portugal até à data de início do funcionamento integrado do MIBEL;
- Na institucionalização do Conselho ibérico de Regulação, que integra representantes dos dois Reguladores, cujo objecto será a resolução de conflitos e o controlo do funcionamento dos mercados no âmbito das competências comuns.

O funcionamento integrado dos dois pólos do Mercado ibérico terá início efectivo a 20 de Abril de 2004, 3 meses depois da assinatura, em Lisboa, do Acordo Internacional que consagrará formalmente a existência do MIBEL.

Até ao final de 2003, as sociedades gestoras de cada mercado, OMIP e OMIE, deverão efectuar uma troca de participações correspondente a 10% do capital de cada uma das sociedades.

No prazo máximo de um ano a contar do início de funcionamento integrado do Mercado ibérico de Electricidade, as sociedades gestoras dos dois mercados deverão ajustar a respectiva estrutura accionista, de forma a que nenhum accionista individual possua mais que 5% do capital de cada um dos operadores de mercado. Adicionalmente, os agentes do sector eléctrico no seu conjunto deverão igualmente estar limitados a um máximo de 40% do referido capital.

É ainda determinado que os Operadores de Sistema de ambos os países não poderão ter participação accionista nessas sociedades gestoras, requisito que deverá cumprir-se no prazo máximo de um ano a contar do início do funcionamento integrado do Mercado ibérico de Electricidade.

Até dois anos após o início do funcionamento integrado dos pólos do Mercado ibérico de Electricidade, as sociedades gestoras de cada operador nacional, OMIP e OMIE, respectivamente, deverão fundir-se para a constituição de Operador de Mercado ibérico único (OMI).

A partir de 20 de Abril, com o funcionamento integrado do mercado, estará, pela primeira vez, ao alcance das empresas portuguesas e espanholas, um mercado a prazo de energia eléctrica.

Na Cimeira foi realçado o esforço realizado por ambos os países no sentido da liberalização do seu mercado eléctrico, designadamente na introdução da plena elegibilidade dos consumidores.

Em Portugal, a liberdade de escolha do fornecedor de electricidade já foi introduzida para os consumidores de Muito Alta Tensão (MTA), Alta Tensão (AT) e Média Tensão (MT) e será alargada aos consumidores de Baixa Tensão Especial (pequenas empresas), a 1 de Janeiro de 2004, e aos consumidores de Baixa Tensão (consumidores domésticos), a 1 de Julho de 2004.

Para além das vantagens decorrentes da previsibilidade de preço - inerente aos mercados a prazo - e de maior certeza no planeamento de custos para as empresas, é legítimo prever que a liberalização do mercado de electricidade em Portugal e o aumento da concorrência pela criação do Mercado ibérico, tenham efeitos na descida dos preços, à semelhança, aliás, do que sucedeu em Espanha.

Com as medidas legislativas aprovadas pelo Governo português, em Junho passado, estão já criadas as condições para a liberalização do mercado eléctrico nacional, permitindo a entrada de novos produtores, comercializadores e distribuidores de electricidade.

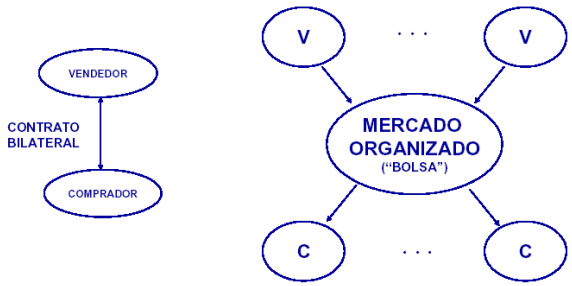
Acordado hoje entre Portugal e Espanha, o funcionamento integrado dos dois operadores de mercado é um decisão definitiva, e do maior alcance, no sentido da criação de uma verdadeira bolsa de electricidade, a nível ibérico, com vantagens para a competitividade das empresas, a qualidade do serviço prestado e os preços dos consumidores.

Portugal e Espanha constataram, com satisfação, o grau de avanço dos projectos de novas interligações, já que os trabalhos previstos para a sua execução estão a ser desenvolvidos de acordo com o previsto. Assim, o primeiro circuito da linha Cartelle-Lindoso estará operacional no primeiro trimestre de 2004 e o segundo circuito dessa linha bem como os reforços do eixo do Douro estarão em serviço no ano de 2006. A linha Alqueva-Balboa estará operacional em Dezembro de 2004. O reforço do eixo do Tejo e a nova interligação pelo Sul encontram-se também em estado de realização avançado.

À excepção dos países nórdicos, esta é a primeira experiência de concretização do mercado interno de energia, a nível europeu.

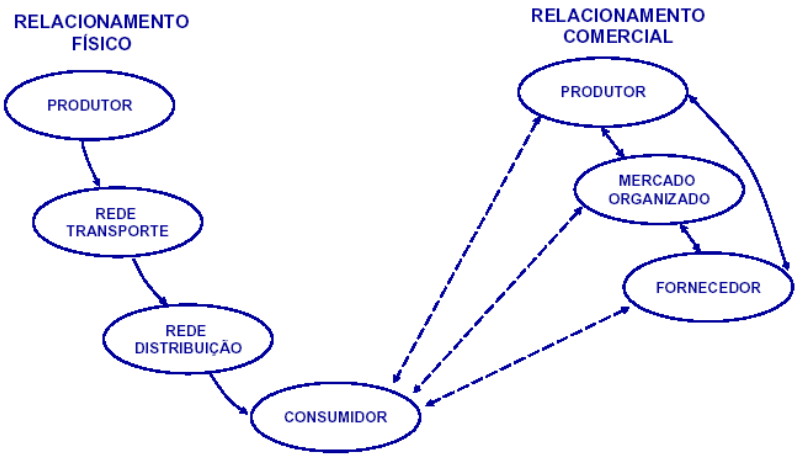
Fonte: Nota à comunicação social do Governo Português

Anexo 7 – Características Gerais do Mercado de Electricidade



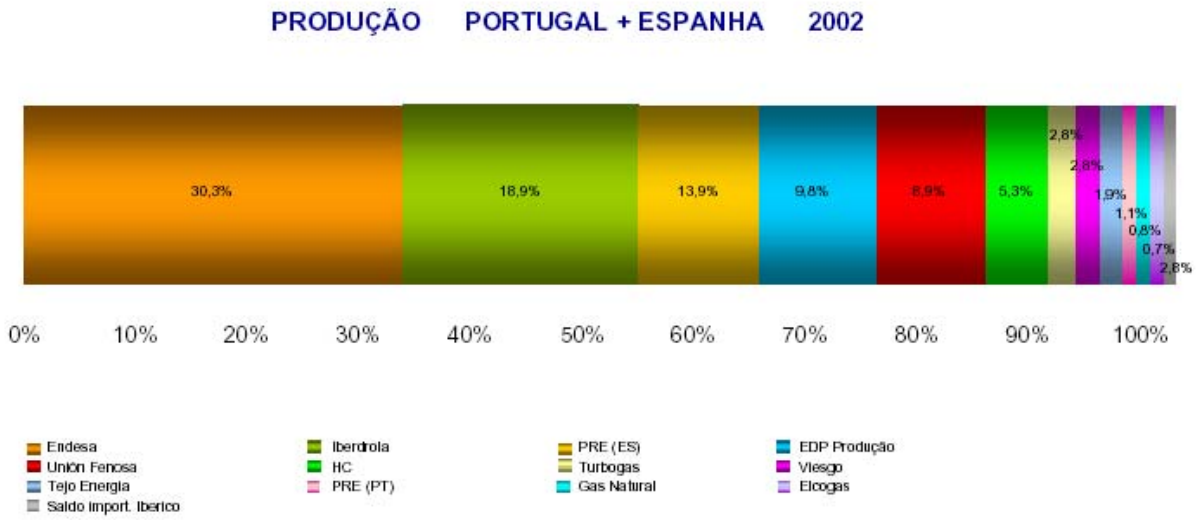
Fonte: Autoridade da concorrência

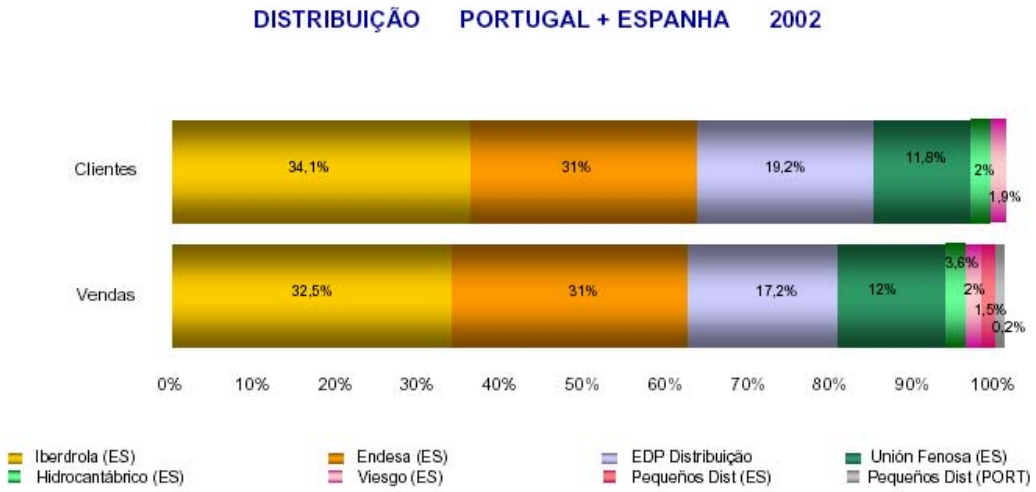
Anexo 8 – Formas de Relacionamento no Mercado de Electricidade



Fonte: Autoridade da concorrência

Anexo 9 – Estrutura do Sector Eléctrico na Península Ibérica

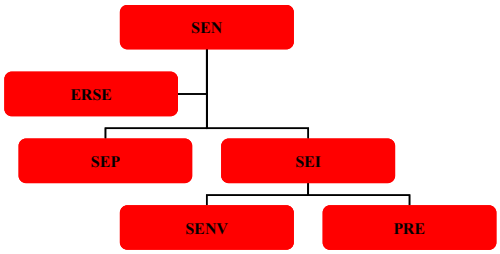




Fonte: Autoridade da concorrência

Anexo 10 – Organização do Sistema Eléctrico Nacional (SEN)

A organização do Sistema Eléctrico Nacional (SEN) assenta na coexistência de um sistema eléctrico de serviço público (SEP) e um sistema eléctrico independente (SEI).



No Sistema Eléctrico Público (SEP) as actividades de produção, transporte e distribuição são desenvolvidas em regime de serviço público, tendo a obrigatoriedade de fornecimento de electricidade com adequados padrões de qualidade e obedecendo ao princípio de uniformidade tarifária territorial. No Sistema Eléctrico Independente (SEI) existem dois subsistemas: (a) Sistema Eléctrico não vinculado (SENV) que se rege por uma lógica de mercado, com livre acesso às actividades de produção e comercialização e com direito de utilização das infra-estrutura de transporte e distribuição do SEP mediante pagamento da tarifa respectiva; (b) Produtores em Regime Especial (PRE) caracterizada pela produção de energia eléctrica a partir de energias renováveis ou em instalações de cogeração, que efectuam entregas à rede do SEP ao abrigo de legislação específica que contempla quer questões técnicas, quer as tarifas a considerar – baseadas no princípio dos custos evitados ao SEP e na consideração de um prémio ambiental.

A articulação entre os sistemas está assegurada por uma Entidade Reguladora de Serviços Energéticos (ERSE) a quem compete supervisionar o cumprimento das regras de funcionamento do SEP e de relacionamento entre o SEP e o SENV e regular as actividades exercidas no âmbito do SEP, nomeadamente fixar tarifas e preços para a energia eléctrica, bem como para os outros serviços fornecidos pela entidade concessionária da RNT (Rede Nacional de Transporte) e pelos detentores de licenças vinculadas de distribuição a outros detentores de licenças ou a clientes.

Fonte: Site institucional da edp

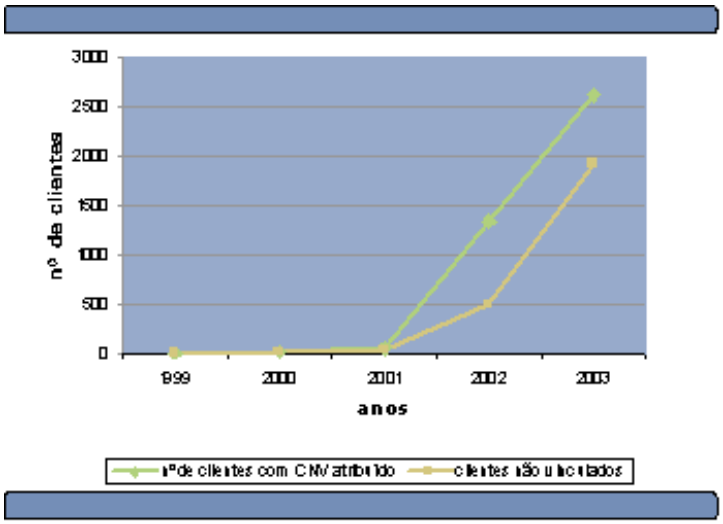
Anexo 11 – Diferenças entre o SEP e o SENV

As principais diferenças entre o Sistema Eléctrico Público (SEP) e o Sistema Eléctrico Não Vinculado (SENV) encontram-se esquematizadas no quadro seguinte:

	Sistema Eléctrico Público (SEP)	Sistema Eléctrico Não Vinculado (SENV)
Fornecedor	EDP Distribuição	EDP Corporate ou outros fornecedores
Infra-Estruturas	Redes de transporte e distribuição	Não existem infra-estruturas (para além dos meios de produção)
Preço de Energia	Tarifas fixadas pela ERSE e aplicadas obrigatoriamente pela EDP Distribuição	Preços acordados entre as partes. O preço é calculado de acordo com o perfil de consumo do cliente e inclui tarifas de acesso às redes fixadas pela ERSE
Contrato de Fornecimento de Energia	Contrato-tipo único definido pela ERSE	Diversidade de contratos (duração, estruturas, serviços de energia...)
Serviço Técnico	Serviço assegurado pela EDP Distribuição para todos os clientes	

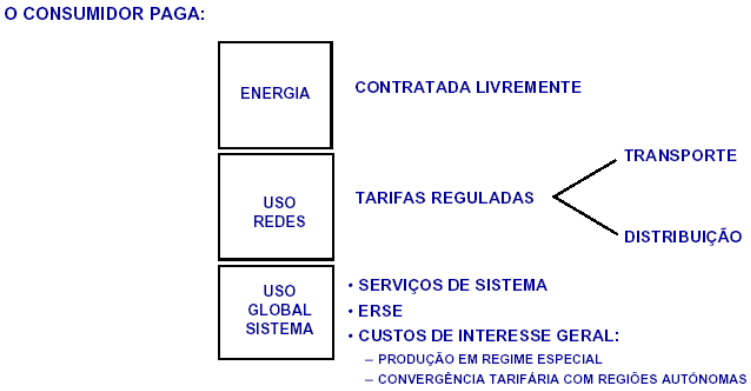
Fonte: Site institucional da edp

Anexo 12 – Evolução do nº de Clientes no Mercado Liberalizado

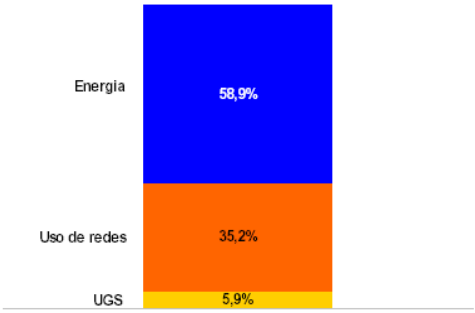


Fonte: Site institucional da edp

Anexo 13 – Decomposição do Preço Médio de Venda de Energia Eléctrica em Portugal

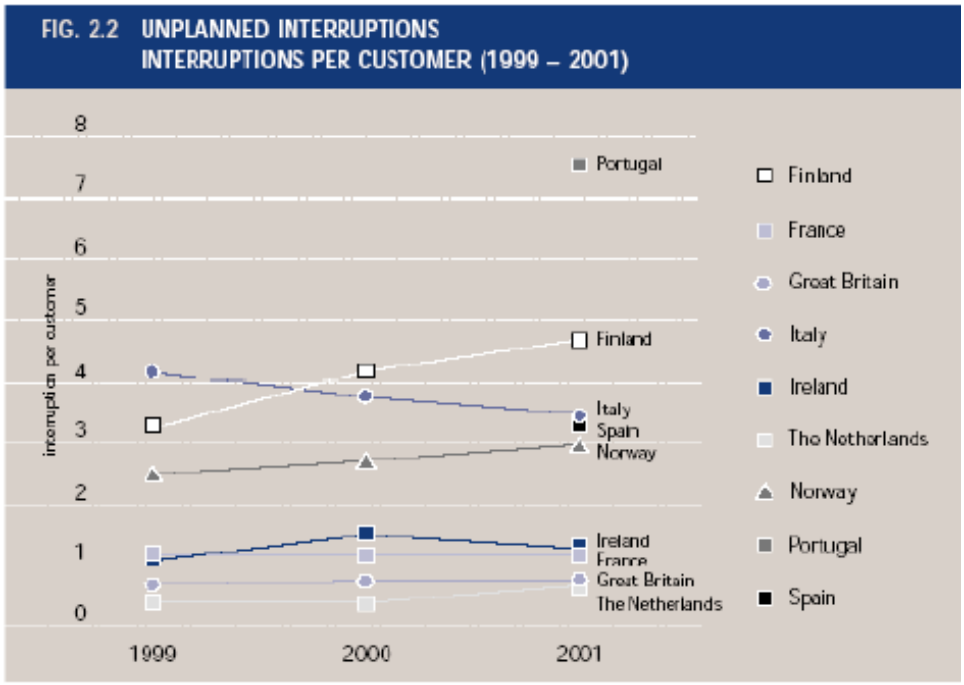


Decomposição do preço médio global de venda de energia eléctrica em Portugal para 2004



Fonte: Autoridade da concorrência

Anexo 14 – **Interrupções de Fornecimento de Energia Eléctrica não Planeadas**



Fonte: Autoridade da concorrência

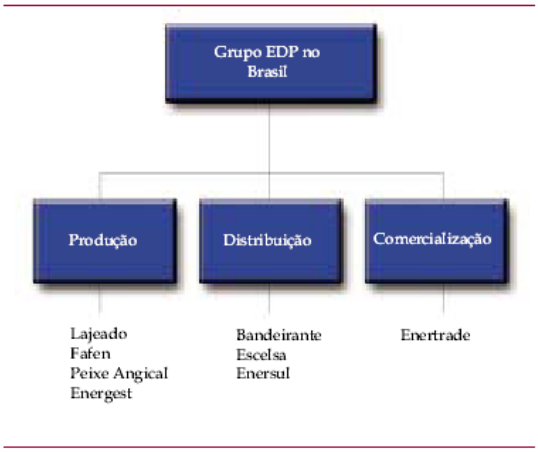
Anexo 15 – **Comparação dos Mercados Português e Espanhol**

CARACTERÍSTICAS DOS MERCADOS ELÉCTRICOS PORTUGUÊS E ESPANHOL

	Portugal	Espanha	Unidade	Esp/Port
Dimensão do mercado				
Superfície	92	506	mil km2	5,5
População	10,2	40,9	milhões	4
Consumo total (referente à emissão)	40,7	210,4	twh*	5,2
Consumo "per capita"	4	5,1	kwh**	1,3
Número de empresas na produção	3	5	a)	
Produção eléctrica total	38,8	205,1	twh	5,3
Hidroeléctrica	7,3	22,6	twh	3,1
Termoeléctrica convencional	29,4	100,6	twh	3,4
Renováveis	2,8	34,2	twh	12,2
Nuclear	0,0	63,0	twh	
Autoconsumo e bombagem	-0,7	-15,3	twh	
Dependência externa (Importação/consumo em %)	4,7	2,5		
Importação de energia	1,9	5,3	twh	2,8
Organização do mercado				
Produção	Liberalizado	Liberalizado		
Transporte	Concessionado	Concessionado		
Distribuição	Liberalizado excepto baixa tensão	Liberalizado		
Caracterização do mercado				
Energia comercializada em % do consumo total	10%	28%	b)	
Existência de mercado	"Sim, excepto na BT"	Sim		
Grau de concentração (quota de mercado da empresa líder)	72%	Entre 80 e 85%	c)	
Regulação	Independente	Subordinado ao Ministério da Economia		
Grau de independência do Governo	Elevado	Baixo		
"Preço da energia (01/01/03, em cêntimos euro/kwh)"				
Tarifa final média (c/ impostos) para consumidores domésticos	12,88	10,76		0,84
Tarifa final média (c/ impostos) para consumidores industriais	12,27	9,27		0,76

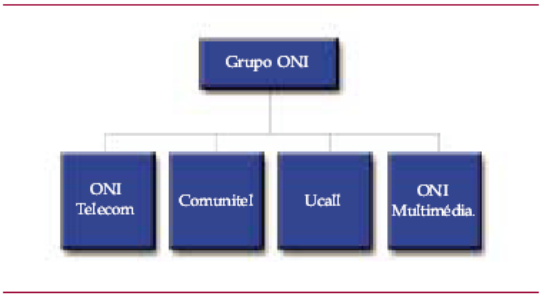
*Twh (Terawatt/hora) = Um bilião de watts/hora; **kwh (kilowatt/hora) = mil watts/hora.
a) Excluindo operadores com quota <5% e operadores de PRE
b) Consumo não vinculado é de 50% em PT e 100% em Espanha mas esta é a % do comercializado
c) Quota de mercado considerando as regiões em que cada um dos operadores espanhóis detém a concessão da rede de distribuição
Fonte: EDP; ERSE.

Anexo 16 – **Estrutura do Grupo edp Brasil**



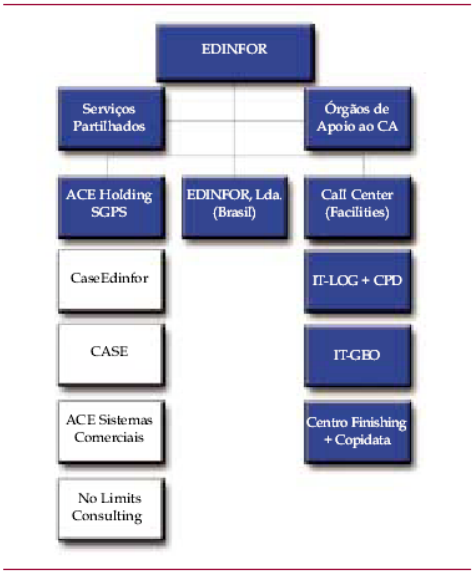
Fonte: Relatório contas 2003. Caderno Institucional

***Anexo 17* – Estrutura do Grupo Oni**



Fonte: Relatório contas 2003. Caderno Institucional

***Anexo 18* - Estrutura do Grupo Edinfor**



Fonte: Relatório contas 2003. Caderno Institucional

***Anexo 19* – Valores da marca EDP**

A edp definiu assim os valores da sua anterior marca: "A missão da EDP consiste na promoção, dinamização e gestão, directa ou indirecta, de empreendimentos e actividades na área do sector eléctrico, tanto a nível nacional como internacional.

Complementarmente, o Grupo potencia as oportunidades que lhe permitem criar valor a partir das infraestruturas, conhecimentos e recursos que possui, participando em outras áreas de negócio como o gás, as telecomunicações e os sistemas de informação. É nossa vocação servir cada vez melhor os nossos Clientes e criar o máximo de valor para os nossos accionistas.

No desempenho dessa missão, a EDP defende os valores da cidadania; do diálogo com todos os seus parceiros sociais e institucionais; do respeito por todos os seus públicos; da solidariedade nas causas que mobilizam a sociedade portuguesa; da defesa da sustentabilidade ambiental.

Contudo, se tivéssemos que salientar um único valor de marca, diríamos que esse valor é o orgulho de estarmos onde estão os que preparam, já hoje, um futuro melhor.

Fonte: Informação institucional da edp

***Anexo 20* - Circulo de Excelência da SuperBrand 2004**

Fonte: Site da Organização SuperBrand

Anexo 21 – Impactos na Imprensa da Nova Marca edp

14

MEDIA&PUBLICIDADE

17 Julho 2004

A EDP vai trocar a turbina por um sorriso. O novo símbolo é um gesto quotidiano tão simples como o de acender a luz

E a vida sorri

Catarina Nunes

IMAGENS DEMARCA

A EDP vai reverter a liberalização do mercado eléctrico com um sorriso. Uma aposta que não é só a nova imagem da empresa eléctrica — marca também um posicionamento virado para a satisfação do cliente.

A cor azul e a chama, símbolo da produção de energia eléctrica, ficam na gaveta. O futuro passa a ser consumido com um sorriso cinza os artistas que a marca recluta para o simples, próximo e transparente. «Quando se muda, muda-se a sério, de vez. Segundo os estudos de mercado, a EDP tinha muito a ver com uma empresa cinzenta, distante, monopolista. Era vista como uma empresa arrogante e era preciso mudar isso», explica Hortácio Pinquiro, diretor de comunicação da EDP.

Durante mais de um ano, a equipa da MyBrand, empresa especializada na concepção de imagens corporativas, desenvolveu a nova identidade visual da EDP. Chegou ao sorriso, ao qual acrescentou quatro assinaturas diferentes — «é simples», «é fácil», «é cómodo» e «é de todos» —, mais a assinatura institucional Energias de Portugal.

«A nossa ideia no símbolo foi disponibilizar um gesto quotidiano, tão simples como acender a luz, e ao mesmo tempo um gesto que expressasse proximidade e afabilidade. O sorriso foi o gesto mais simples que nos lembrámos», conta João Braz Fiuza, administrador da MyBrand.

Sorriso pode viajar até Espanha e Brasil

O sorriso sobe um quadrado verdadeiro deverá chegar lá fora. A EDP controla 40% da eléctrica espanhola HidroCantábrica, que também está na Nitrocorp, no País Basco. Uma presença que lhe dá uma quota de mercado de 8% da produção de electricidade em Espanha.

No Brasil chega a quase oito milhões de luzes e tem 6% de distribuição de energia eléctrica.

«Esta logomarca é uma marca que foi construída no sentido de alguma ou mais tempo, se concordarmos, poderemos transferi-la para o Brasil e para Espanha. Não significa que tenha de ser necessariamente igual. A declinação para Espanha ou para o Brasil está em condições, investimento, do evolute nesse sentido», avança Hortácio Pinquiro.

Entre 19 de Julho e 8 de Agosto, a nova imagem da EDP vai correr o país, com o patrocínio à Volta a Portugal em Bicicleta. A campanha publicitária arranca em Setembro e até ao final de ano o sorriso será declinado para a frente ascensional, logo o fechadas dos edifícios dos escritórios de Lisboa.

A nova fachada chega em Setembro, com uma apresentação gráfica diferente, que pretende ser mais simples e transparente, como a nova EDP ambiciona.

A EDP era vista como uma empresa arrogante, distante, e monopolista. Por isso está a mudar tanto

Fonte: Jornal Expresso, Julho 2004

EDP investe 2,5 milhões em campanha de nova imagem

CAMPANHA INSTITUCIONAL ARRANCA A 8 DE SETEMBRO

Simples, próximo e inovadora são as palavras-chave da campanha publicitária. A nova imagem tem como valor central a proximidade com os clientes.

O cartão da nova marca capitaliza na voz de João Talone e da sua equipa na apresentação oficial de marca a 12 de Julho.

Ugo Rodrigues

A campanha institucional de lançamento da nova marca da EDP, desenvolvida pela agência Euro RSCG, arranca na próxima quarta-feira. O investimento publicitário da eléctrica, segundo fontes do mercado, ascenderá a 2,5 milhões de euros e abrangerá televisão, imprensa, rádio, outdoors, internet, combóios e Metro. A campanha estará em curso pelo menos até 15 de Outubro. Simples, próximo e inovadora são as palavras-chave da campanha publicitária.

A nova imagem, um sorriso, tem como valor central a proximidade com os clientes e significa, um compromisso da empresa com todos os clientes para se tornar mais simples (facturas e lojas simples) e capaz de oferecer soluções de serviço integradas (por exemplo, electricidade aliada ao gás) capaz de garantir o conforto do consumidor.

Contactada pelo "Semanário Económico", fonte oficial da EDP recusa-se a comentar os valores do investimento publicitário, mas fontes do sector avançam com valores da ordem dos 2,5 milhões de euros face à duração da campanha e aos meios de comunicação utilizados nesta campanha.

O responsável da Euro RSCG, Vasco Permanelle avançou que a campanha será repartida por três fases: a primeira, marcada por um teaser (não se divulga logo o nome da empresa); a segunda que traduzirá a EDP nas suas várias vertentes; e uma terceira, que destina-se a aproximar-se mais a um dos targets.

Um sorriso para os clientes

Na apresentação oficial da nova imagem, a 12 de Julho, João Talone, presidente da EDP, tinha já salientado que a empresa pretende com esta mudança transmitir um "primeiro sinal" aos clientes e ao mercado de que a EDP "está a acompanhar o calendário estabelecido para a liberalização do mercado" e que é uma empresa "para todos os portugueses".

A nova imagem da EDP não corresponde à ideia que a empresa é hoje, mas ao que pretende ser no futuro, segundo João Talone. A opção pela cor vermelha é um sinal da agressividade comercial para a qual empresa afirma estar a preparar-se, não obstante o presidente da eléctrica acreditar que o mercado vai evoluir de forma menos rápida.

A imagem tem como ideia central a proximidade com o cliente, e é ilustrada num sorriso. O objectivo, segundo o corporativo da empresa de marcas "My Brand", Rosa Frade - responsável pela nova imagem da eléctrica -, é apostar na simplicidade, proximidade e transparência com o cliente, por oposição à imagem que a tem actualmente. Esta pretende ser o elemento diferenciador em clima concorrencial.

Uma das apostas que a EDP vem fazendo no sentido de afirmar a sua vontade de se constituir como empresa cidadã é o apoio que desde sempre tem dado a realizações culturais, desportivas, sociais.

Numa empresa que quer ser popular, o primeiro grande evento desportivo patrocinado pela EDP foi a 66ª Volta a Portugal em bicicleta que andou na estrada de 29 de Julho a 8 de Agosto. Durante 10 dias, assistiu-se ao evento mais popular do Verão português, tendo a EDP se assumido como patrocinador oficial da prova até 2006.

Segunda acção mais forte

O arranque da campanha institucional é assim a segunda acção mais forte da EDP, depois do lançamento oficial da nova imagem na Volta a Portugal, pela segunda ano consecutivo organizada pela IMD e pela João Lagos Sports.

Para 26 Setembro está ainda prevista a realização da 5.ª Meia Maratona EDP - uma prova com 8 km de distância e que teve parceria em simultâneo com a RTP 5ª Meia Maratona de Portugal na Ponte Vasco da Gama.

Na quarta-feira passada, foi apresentada a 5.ª edição da Vasco da Gama, que contou com a presença de Carlos Mólia, presidente do Maratona Clube Portugal e do atleta Rui Silva. Na ocasião, João Talone deu como exemplo a táctica implementada por Rui Silva na final dos 1500 metros dos Jogos Olímpicos de Atenas: "As empresas devem ter um comportamento igual ao atleta: primeiro os riscos para na altura ideal atacarem". ■

Publicidade

Os maiores anunciantes

- DAV Telecomunicações (telemóveis) investiu 71 milhões de €
- Vodafone Telecel investiu 58,8 milhões de €
- L'Oreal Portugal Lda investiu 65,2 milhões de €
- Procter & Gamble investiu 58,9 milhões de €
- Lever vinda investiu 56,8 milhões de €
- Danone Portugal SA investiu 58,9 milhões de €

Investimentos por meio

- TV recebeu 1,671 milhões de € (65,2% dos investimentos)
- IMPRENSA recebeu 591 milhões de € (22,4% dos investimentos)
- RÁDIO recebeu 300 milhões de € (11,6% dos investimentos)
- RADIO recebeu 172 milhões de € (6,5% dos investimentos)
- OUTRA recebeu 9,9 milhões de € (0,4% dos investimentos)

Publicidade institucional

- TV passou de 21 milhões em 2000 para 42,8 mil € em 2003
- IMPRENSA passou de 79,[illegible] em 2000 para 71 mil € em 2003
- RÁDIO passou de 537 mil em 2000 para 10 mil € em 2003
- OUTRA passou de 37 milhões em 2000 para 185 mil € em 2003

do investimento é afecto às publicações generalistas. Ainda em relação à imprensa regional, tem tudo está a correr de feição. Houve um decrescimento dos incentivos directos e indirectos, e também da quota dos investimentos publicitários institucionais (uma queda de 67,8% entre 2002 e 2003, e até 54,4% considerando o período 2000-2003).

Quanto aos outros meios, sublinhe-se que os outdoor capturam 2,8% dos investimentos, que corresponde a um montante de 200,1 milhões de euros. Depois, segue-se a Rádio, com 172,2 milhões e 6,5% do mercado publicitário, e o cinema, 8 euros que obteve o resultado menos significativo, com 0,4% dos investimentos (9,9 milhões de euros).

O ranking dos 20 maiores anunciantes de 2003, realizado pela Mediaboxoffice, apresenta algumas mudanças estruturais em comparação ao ano precedente. A Lanerolda, que liderava a tabela em 2002, passou para a quinta posição. O primeiro lugar foi assegurado pela TMN, com um investimento de cerca 8,8 mil milhões de euros no ano passado. Seguem-se a Vodafone, L'Oreal e Procter & Gamble, mantendo estas duas últimas a mesma posição de 2002. As novas entradas entre os vinte maiores anunciantes são a TV Cabo Portugal, a ITMI e o Grupo Espírito Santo, que não integravam a lista em 2002. Ao contrário, saíram da lista a Coca Cola, a Bacardeal. ■

Menos 30% dos clientes industriais

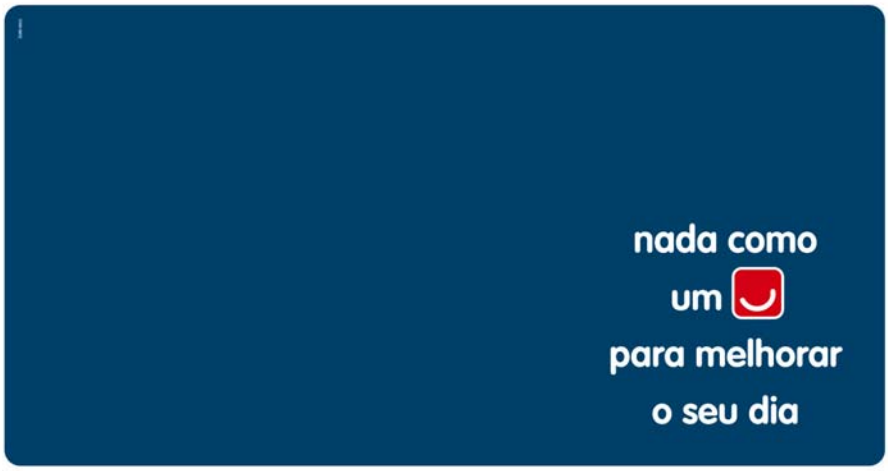
A EDP perdeu 30% dos clientes que resolveram passar para o regime livre, num total de 3% da energia total consumida no país, avançou o presidente executivo da eléctrica nacional, João Talone, no decurso do lançamento da nova imagem da empresa, a 12 de Julho. Os restantes 70% optaram por ficar na EDP Energia, comercializadora do grupo que comercializa electricidade no sistema eléctrico não vinculado (SENV). No final de 2003, de um total de 2 620 clientes com estatuto de clientes não vinculados, 1 [illegible] eram clientes do SENV e 2405 eram clientes da EDP Energia. Desde 1 de Julho que todos os consumidores são livres para escolher o seu fornecedor de energia eléctrica, mas, na prática, até ao momento, somente os 20 mil clientes industriais de média, alta e muita alta tensão têm de facto essa possibilidade (representa cerca de 48,5% do consumo nacional). Com a saída da regulamentação para os clientes de baixa tensão especial, esperada para breve, e para os consumidores domésticos, que deverá ocorrer no último trimestre, a EDP espera um acréscimo da concorrência. Além, esta seria das medidas que levou a EDP a fazer um pré-anúncio da nova imagem e de nova missão da empresa.

acabe
a sua noite
com um

Fonte: Semanário Económico, Setembro 2004

Anexo 22 – Campanha espalhar sorrisos

Fase de Teaser



Segunda e terceira fase

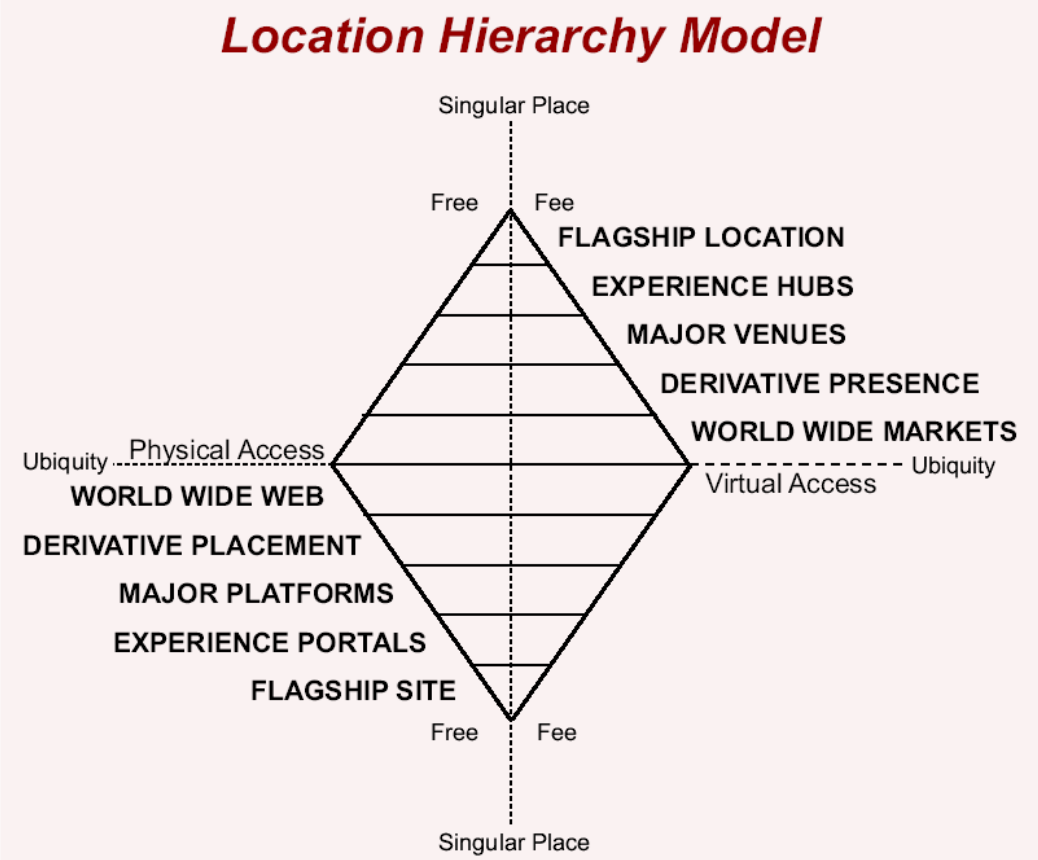
Fonte: Campanha edp

Anexo 23 – Exemplos de Mecenato da edp

Fonte: Site Volta a Portugal e site institucional edp

Anexos ao Capitulo 3: Marketing Experiencial

Anexo 24 – Location Hierarchy Model



Exemplar: The LEGO Company

Toymaker LEGO placed its original, flagship LEGOLAND theme park outside its own factory in Billund, Denmark, and is now putting similar theme parks in major experience hubs acoss the world, including outside London, Los Angeles, and (opening May, 2002) Munich. These introduce youngsters to its brand, create an emotional attachment to that brand, and drive demand for its unique building block toy system. (When it opened LEGOLAND in Carlsbad, California, sales of its toys went up over 15% throughout all of Southern California.) It also has a few LEGO Imagination Centers at other experience hubs, including the Mall of America and Downtown Disney, that echo the LEGOLAND experience by exposing kids to its toys in an interactive, playful atmosphere. In addition, it has placed Mindstorm experiences in better Science & Industry museums, major venues that attract youngsters and their parents (not to mention their teachers). LEGO's directly owned and operated experiences increase demand for its toys bought at all retail outlets, some of which (such as at F.A.O. Schwartz) have a dedicated presence themed by LEGO to be derivative of its own experiences, while others are boxes on the shelf of virtually every toy store in the developed world.

LEGO mirrors this physical structure with a virtual one. It uses the Internet to reach consumers at children's sites, toy retailers, and search engines all over the World Wide Web, produces derivative placements on sites like StarWars.com and HarryPotter.com, presents its own major platforms for distinct product lines (such as the ongoing storyline at www.bionicle.com), employs the drawing power of experience portals MSN (where LEGO supplies content for its kids' pages) and AOL (keyword: bionicle), and then stages its own unique, immersive experienes at its flagship site, LEGO.com. Just a few of the online experiences it stages at this virtual place are story contests, consumer-created movie events, imaginary worlds to be explored (that grow monthly), and a mass customized product section. The overall goal of LEGO's experience hierarchy: enhancing children's creativity and imagination by stimulating them to make their own designs from LEGO elements.

Fonte: Pine & Gilmore, 2002

Bibliografia

AAKER, David – *Building strong brands*. New York: The Free Press, 1996

AAKER, David – *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand Name*. New York: The Free Press, 1991.

AAKER, David; JOACHIMSTRALER, Erich – *Brand leadership*. New York: The Free Press, 2000.

AAKER, Jennifer L. – Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research.* New York: American Marketing Association.. Vol.34, nº 3 (1997), p. 347-356.

ALMEIDA, Leandro; FERNANDES, Eugénia - *Métodos de avaliação: contributos para a prática e investigação psicológicas*. Braga: Editores: 2001.

ALMEIDA, Leandro; FREIRE, Teresa - *Metodologia da investigação em psicologia e educação*. 3ª ed. Braga: Psiquilíbrios, 2003.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION – *Marketing definitions: a glossary of marketing terms.* Chicago: American Marketing Association, 1960.

AMBLER, T – Do brand benefit consumers? *International Journal of Advertising.* Uk: Quarterly. Vol.16, nº 3. (1997), p.167-199.

AMBLER, T – How much of brand equity is explained by trust? *Business School Working Paper Series*. Uk: Research Institute for Business and Management. n.º 96, p.905 (1996).

AMBLER, T – *Need-to-know-marketing*. London: Century Business, 1992.

BERTHON, Pierre; HULBERT, James; PITT, Leyland – Brand management prognostications. *MIT Sloan Management Review*. Cambridge Massachusetts: Sloan Management Review. Vol. 40, nº 2 (1999), p. 53-65.

BIEL, Alexander – Exploring Brands Magic. In *How to Use Advertising to Build Strong Brands*. New York: Sage Publications, 1999. p.157-176.

BOEHRER, John - Teaching with cases: learning to question. *New Directions for Teaching and Learning (The Changing Face of College Teaching).* nº 42. (1990), p. 41-57. New York: Linsky, Marty editor. Online

BOYCE, Ann; KING, Valerie; HARRIS, Betty - *The* case study *spproach for pedagogists***.** Paper presented at the Annual Meeting of the American Alliance for Health, Physical Education, Recreation and Dance. Washington, DC, March 24-28 (1993).

BRITO, Carlos - *A insustentável leveza do marketing*. Porto: FEP, 1998 (investigação: trabalhos em curso; 81).

BRITO, Carlos; RAMOS, Claúdia. - *Relação com parceiros de negócio*. (Colecção Negócio Electrónico). Porto: Publicações SPI, 2000.

BRUNER, Jerome - *Acts of Meaning.* New York: Harvard University Press. 1990.

CHERNATONY, Leslie – Auditiding the factors influencing brand sucess. *Journal of Marketing Intelligence & Planning*. New York: American Marketing Association. Vol 8. nº 7 (1990). p 33-37.

DAMÁSIO, António - *Descartes' error : emotion, reason, and the human brain.* New York: Quill, 1995.

DAVIDOFF, Linda – *Introdução à Psicologia*. 3ª ed. Auckland: MacGrawHill, S.Paulo, 1983.

DAVISON, J. Hugh – Aligning vision, values and branding. *Proceedings of AMA (American Marketing Association)*. Chicago: *AMA* (2002).

DEMO, Pedro - *Metodologias científicas em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1989.

EASTON, Geoff - *Learning from case studies*. 2º edition. New York: Prentice Hall. 1992.

ERSKINE, J. A - Teaching with cases. *Handout at the Case Writing Workshop. 13 th WACRA International Conference*. Warsaw School of Ecomomics.(1996).

ESTEVES, António, ed. lit.; AZEVEDO, José, ed. lit - *Metodologias qualitativas para as ciências sociais*. Porto: Instituto de Sociologia, 1998.

GARDNER, Burleigh B.; LEVY Sidney J. – The Product and the Brand. *Harvard Business Review.* Watertown Massachusetts: Harvard Business School Press. Vol. 33, n.º 2 (1955), p. 33-39.

GIALDINO, I. - *Metodos qualitativos: los problemas teorico metodologicos*. Buenos Aires: Centro Editor de America Latina, 1993.

GOLEMAN, Daniel – *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objectiva, 2001.

GRÖNROOS, Cristian - *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. West Sussex: Wiley, 2001.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. - Competing paradigms in qualitative research. In DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna. *Handbook of Qualitative Research*. 3rd ed. New York: SAGE Publications, 1994.

GULATI, Ranjay; HUFFMAN, Sara; NEILSON, Gary - The barista principle: starbucks and the rise of relationship capital. *Strategy+Business*. New York: Strategy & Business. nº3. (2002).

HAMEL, Jacques; DUFOUR, Stephane.; FORTIN, Dominic. - *Case study methods*. Newbury Park: Sage Publications, 1993.

HANDY, Charles – *The age of paradox*. Watertown Massachusetts: Harvard Business School Press, 1995.

HEILMAN, Carrie; BOWMAN, Douglas; WRIGHT, Gordon – The evolution of *Market Research*. Chicago Illinois: American Marketing Association. Vol. 37, nº 2, p.139 - 156 (2000).

HILL, Richard… [et al.] - Welcome to the experience economy. *Health Forum Journal*. Chicago: Health Fórum. nº 5. (2001), p10.

KAPFERER, Jean-Noel – Stealing brands equity: measuring percentual confusion between national brands and "Copycat Own Labels". *Marketing and Research Today*. Vol. 23, (1995), pp. 96-103.

KAPFERER, Jean-Noel – *Strategic brand management, new approaches to creating and evaluating brand equity*. New York: The Free Press, 1992.

KAPFERER, Jean-Noel – *Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. 2ª ed. London: Kogan Page, 1998.

KAPFERER, Jean-Noel; LAURENT, Gilles – La sensibilité aus marques. In KAPFERER, Jean-Noel, ed. lit.; Thoenih, Jean-Claude, ed. lit. - *La marque*. 3ª ed. McGraw-Hill, 1989.

KELLER, Kevin Lane - Conceptualizing, measuring, and managing customer: base Brand Equity. *Journal of Marketing*. Chicago: AMA (American Marketing Association). Vol.57. nº 1 (1993), p.1-22.

KELLER, Kevin Lane – *Strategic brand management*. 2ª ed.. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

KELLER, Kevin Lane – *Strategic brand management*. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

KIM, P. – A Perspective on Brands. *Journal of Consumer Marketing*. Vol 7, nº 3. (1990), p. 63-67.

KLEIN, Naomi – *No logo:* n*o space, no choice, no jobs*. New York: Picador, 2002.

KOTLER, Philip – *Marketing management*. 12ª ed. New Jersey: Prentice Hall, 2005.

LENCASTRE, Paulo. A marca: O sinal, a missão e a imagem. *Revista Portuguesa de Marketing*, *8*, 105-119. (1999).

LENCASTRE, Paulo; BRITO, Carlos - *Os Horizontes do Marketing*. Lisboa: Editorial Verbo, 2000.
LENCASTRE, Paulo. (no prelo). Gestão Relacional da Marca. In P. de Lencastre (Ed.).

LESSARD-HÉBERT, Michelle; GOYETTE, Gabriel; BOTIN, Gérald - *La recherche qualitative: fondements et pratiques. (Méthodes en sciences humaines)*. Issy-les-Moulineaux: De Boeck Université, 1997.

LEVITT, Theodore – Myopia do Marketing. *Harvard Business Review.* Watertown Massachusetts: Harvard Business School Press. Vol. 38, n.4, p. 45 – 57 (1960).

LIZ, Carlos – A carta sísmica da marca. *Revista Idéias e Negócios*. Porto: Grupo Forum (1995), p.45-46.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli- *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*, São Paulo: EPU, 1986.

MACRAE, Chis - *The Brand chartering handbook: how brand organizations learn*. London: Addison Wesley, 1996.

MASLOW, Abraham – *Maslow no gerenciamento*. São Paulo: Quality mark, 2000.

MERRIAM, Sharan - *Qualitative research and case study applications in education: revised and expanded from I case study research in education*. (Jossey Bass Education Series). San Francisco: Jossey-Bass Editor, 1997.

MERSETH, Katherine - *Cases in educational administration*. New Jersey: Allyn & Bacon: 1997.

MODELL, Sven - Triangulation between case study and survey methods in management accounting research: an assessment of validity implications. *Management Accounting Research*. London: Academic Press. Vol. 16, nº 2 (2005). p. 231-254.

MURPHY, John – Assessing the Value of Brand. *Long Range Planning*. London: Elsevier. ISSN: 0024-6301. Vol. 23, n.º 3 (1990), p. 23-29.

NOBRE, Helena. - A análise da resposta do consumidor às marcas electrónicas. Porto: Universidade Católica Portuguesa do Porto, 2003 - Tese de Mestrado.

OTLEY, D.; BERRY, A - Case study research in management accounting and control. *Management Accounting Research*. London: Academic Press. Vol. 5. (1994), p. 45-65.

PEDRO, Margarida – *O valor da marca enquanto resposta diferencial do consumidor: análise dos casos optimus e Super Bock*. Porto: Universidade Católica Portuguesa: [Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais], 2001- Tese de Mestrado.

PINE, Joseph; GILMORE - How to profit from experience. *Wall Street Journal - Eastern Edition*. United States: Dow Jones & Co., Inc. (1997), Vol. 230, nº 24, pA18.

PINE, Joseph; GILMORE, James - Beyond goods and services. *Strategy & Leadership*. London: Emerald Group Publishing Limited. Vol. 25, nº 3. (1997). p10.

PINE, Joseph; GILMORE, James - *Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage.* United States: Harvard Business School Press.1999.

PINE, Joseph; GILMORE, James - Welcome to the Experience Economy - *Harvard Business Review*. Watertown Massachusetts: Harvard Business School Press. Vol. 76, nº 4.(1998) p97.

PINE, Joseph; GILMORE, James - Customer experience places: the new offering frontier. *Strategy & Leadership*. London: Emerald Group Publishing Limited. Vol. 30, n.º 4. (2002). P. 4-10.

PINE, Joseph; GILMORE, James - Differentiating hospitality operations via experiences. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*. New Jersey: Sage Publications. Vol. 43. nº 3. (Jun2002). p87.

PINE, Joseph; GILMORE, James - *Satisfaction, sacrifice, surprise. strategy & leadership*. London: Emerald Group Publishing Limited. Vol. 28, n.º 1. (2000) p.18.

PINE, Joseph; GILMORE, James - *Markets of One: Creating Customer-Unique Value through Mass Customization.* New York: Harvard Business School Press Books. Janeiro 2000.

PINE, Joseph; GILMORE, James - *The Experience IS the Marketing - Special Report*. Boston: BrownHerron Publishing: 2002.

PINHO, J.B. - *O Poder das Marcas*. São Paulo: Summus. 1996.

PRAHAMAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkatran – The new frontier of the experience innovation. *MIT Sloan Management Review*. Cambridge Massachusetts: Sloan Management Review. Vol 44, nº 4. (2003).

RIBEIRO, João - *Augusto Comte e o Positivismo*. 1ª edição. Brasil: Edicamp. 2003.

RIVAS, Javier Alonso - *Comportamiento del Consumidor*. Esic Editorial: Madrid. 1997.

ROBINETTE, Scott; BRAND, Claire; LENZ, Vicki – *Marketing emocional: a maneira Hallmark de ganhar clientes Para Ttoda a Vida*. São Paulo: Makron Books, 2002.

ROSENTHAL, David; BROWN, Lew - *Cases in strategic marketing.* New Jersey: Printice-Hall, 2000.

RUDESTAM, Kjell Erik; NEWTON, Rae - *Surviving your dissertation: a comprehensive guide to content and process*. 2nd ed. New Jersey: SAGE Publications, 2001.

SAMPAIO, Rafael – Marcas de A a Z: c*omo construir e manter marcas de sucesso*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

SCHMITT, Bernd – *Marketing Experimental*. São Paulo: Free Nobel, 2000.

STAKE, Robert - *The art of case research*. United States: Sage Publications, 1995.

STRUNCK, Gilberto – *Como criar identidades visuais para marcas de sucesso*. Rio de Janeiro: Rio Books, 2003.

TAVARES, Victor Manuel Domingues - *Gestão da marca no contexto da PME: uma conceptualização das diferenças suportada em estudos de caso do sector do*

calçado português. [Porto]: Faculdade de Economia da Universidade do Porto, 2005. Tese de Doutoramento

TROCHIM, William - *The research methods knowledge base*. 2nd ed. New York: Atomic Dog Publishing, 1999.

WARD, S. ;GOLDSTINE, J. – What Highttechn Managers Need to Know About Brands? *Harvard Business Review*. United States: Harvard Business School Press Vol 77. (Jul-Aug 1999). pp 85-95.

YIN, Robert - *Applications of case study research*. United States: Sage Publishing. 1993.

YIN, Robert - *Case study research: Design and methods*. 2ª edição. Newbury Park, CA: Sage Publishing,1994.

Documentos Electrónicos

LENCASTRE, Paulo. - A marca é o suporte de uma estratégia de marketing. [em linha] -Portugal: sem data. mktonline, [Consult. 29 Abril.2005]. Disponível em WWW:<URL: http://www. Mktonline.net>

NOBRE, Helena …[et. al.]. On-line Branding: Analysis of Market Effects on Brans Management. [em linha] -Portugal: 2003.Livros.online, [Consult. 4 Maio.2005]. Disponível em WWW:<URL: http://www.livros.online.pt >

RUÃO, Teresa. - Uma Investigação aplicada da identidade da Marca: o Caso das Porcelanas Vista Alegre. [em linha] -Portugal: 2002 .mktonline, [Consult. 13 Abril.2005]. Disponível em WWW:<URL: http://www. bocc.ubi.pt>

RUÃO, Teresa. - As Marca e o Valor da imagem: a Dimensão Simbólica das Actividades Económicas. [em linha] -Portugal: 2003.mktonline, [Consult. 20 Abril.2005]. Disponível em WWW:<URL: http://www. bocc.ubi.pt>

BOWMAN, Doug. - *Experience Effects on Brand Choice* [em linha] EUA: 2004. Zyman Institute of Brand Science, [Consult. 12 Junho.2005]. Disponível em WWW:<URL: http://www.zibs.com/bowman1.shtml.l>

SNEL, Anne. - *An integrative approach of the experience economy* [em linha] - Alemanha:2004.Gurusline, [Consult. 2 Junho.2005]. Disponível em WWW:<URL: http://primavera.fee.uva.nl/html/body_anna_snel.html>

GILMORE, James. - *Frontiers of the experience economy.* [em linha] - USA:2003. Batten Briefings, [Consult. 16 Junho.2005]. Disponível em WWW:<URL: http://www.customization.com/documents/BattenBriefings-03Fall-FrontiersOfEE. pdf. >

KOULOGEORGE, Paul. - *The Experience Economy and the Impact on Creating Value for Customers* [em linha] EUA: EB Games, Dezembro.2004 -. [Consult. 20

Julho.2005]. Disponível em WWW:<URLhttp:// www.mosaicpartners.com/ marketing.htm>

ESTRELA, Albano. - *O Tempo e o Lugar das Ciências da Educação* [em linha] Portugal: 1999. Colecção Educação da Biblioteca Digital, [Consult. 17 Outubro.2005]. Disponível em WWW:<URL:http://educare.pt/BibliotecaDigitalPE/ O_Tempo_e_o_Lugar_das_Ciencias da Educacao.pdf. >

FREIRE, Adriana; MAXIMIANO, António. - *Alternativas Matodológicas para o Ensino-Aprendizagem no Ensino de Administração* [em linha] Brasil: 2000. Centro de Estudos em Inovação, Tecnologia e Políticas de Desenvolvimento, [Consult. 18 Outubro.2005]. Disponível em WWW:<URL: http:/ /in3.dem.ist.utl.pt/downloads/cur2000/papers/S16P07.PDF>

HILDEBRAND, Guilherme. - *Estudo de Caso* [em linha] Brasil: 1998. Revista Electrónica de Casos de Engenharia do Produção, [Consult. 04 Outubro.2005]. Disponível em WWW:<URL: http://recep.linkway.com.br/recep. >

HUSOCK, H. *Using a Teaching Case. White Paper.* [em linha] EUA: 2000. Kennedy School of Government, [Consult. 04 Outubro.2005]. Disponível em WWW:<URL: http://www.ksgcase.harvard.edu. >

MARTINS, Gilberto. - *Metodologias convencionais e não convencionais e a pesquisa em administração* [em linha] Brasil: 2004. FEA/USP, [Consult. 03 Outubro.2005]. Disponível em WWW:<URL: http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C00-art01.pdf. >

TROCHIM, William. - *The Qualitative Debate* [em linha] EUA: 2000. The Web for Social Center Research Methods, [Consult. 04 Outubro.2005]. Disponível em WWW:<URL: http://www.socialresearchmethods.net/kb/.>

TELLIS, W. - Introduction to case study. *The Qualitative Report* Volume 3, Number 2 [em linha], EUA: Julho 1997. [Consult. 07 Outubro.2005]. Disponível em WWW:<URL: http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>

TELLIS, W. - Application of a Case Study Methodology. *The Qualitative Report*, Volume 3, Number 3. [em linha], EUA: Setembro 1997. [Consult. 07 Outubro.2005]. Disponível em WWW:<URL: http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html>

SWIERCZ, Paul. *SWIF Learning: A Guide to Student-Written, Instructor-Facilitated*. Case Writing [em linha], EUA: 2005. [Consult. 14 Outubro.2005]. Disponível em WWW:<URL: http://college.hmco.com/business/resources/ casestudies/ students/swif.pdf. >

Índice de Figuras

Figura 1.1: Percentagem de Utilizadores do Mercado Liberalizado Português 16
Figura 1.2: Quotas no Mercado Electríco Liberalizado Português 17
Figura 1.3: Comparação Internacional dos Preços Médios Electricidade da EU 17
Figura 1.4: Companhías Distribuidoras Espanholas e suas Regiões 19
Figura 1.5: Contexto das Principais Empresas Nacionais 24
Figura 1.6: *Top of Mind* de Empresas Nacionais 24
Figura 1.7: *Brand Personality* de Empresas Nacionais 25
Figura 1.8: Principais Associações da Marca edp 26
Figura 1.9: Atributos Positivos *versus* Negativos da edp 27
Figura 1.10: *Ideal Utility* da edp 28
Figura 1.11:O que a edp Fez 29
Figura 1.12: A Nova Logomarca 30
Figura 1.13: Operadores Potenciais do Mercado Português 30
Figura 1.14: Exemplos do Suportes Publicitários da Campanha Espalhar Sorrisos32
Figura 1.15: *Layout* das Novas Lojas edp 33
Figura 1.16: Imagens do Novo Site da edp 35
Figura 1.17: Extensão da Marca no Mercado Brasileiro 36
Figura 1.18: Extensão da Marca no Mercado Português 36
Figura 2.1: O Triangulo da Marca 42
Figura 2.1: A Estrutura de Personalidade da Marca 46
Figura 3.1: Progressão do Valor Económico 54
Figura 3.2: Movimento de Migração para as Experiências 55
Figura 3.3: Distinção entre Economias 55
Figura 3.4: Explicação da Experiência Perceptiva 59
Figura 3.5: Metáfora da Estrutura Modular da Mente 60
Figura 3.6: Modelo Sentir – Pensar – Agir 62
Figura 3.7: Parque Temático da *Walt Disney* 63
Figura 3.8: Loja Online *Toys ´R Us* 64
Figura 3.9: Mascotes como Âncoras Mentais da Marca 64
Figura 3.10: Campanha da Apple *Think Different* 65
Figura 3.11: Campanha da Nike 66
Figura 3.12:Club´s Harley Davidson 67
Figura 3.13: Marketing Tradicional versus Marketing Experimental 68
Figura 3.14: Processo de Entrega de uma Experiência 69
Figura 3.15: Atributos Valorizados numa Experiência 69
Figura 3.16: Location Hierarchy Model 71
Figura 4.1: Tradição na Pesquisa Qualitativa 76
Figura 4.2: Modelo de Validade de Metodologias Quantitativas *vs* Qualitativas 77
Figura 4.3: Forças e Fraquezas das Fontes de Recolha de Dados 82
Figura 5.1: Proposta de organização pedagógica da sessão 91

Índice geral

Agradecimentos 4

Resumo/ *Abstract* 5

Introdução: O Caso edp no Contexto da Experiência do Consumidor 6

Parte I– O Estudo do Caso edp 9

Capítulo 1: Caso edp:
o Sorriso que ... Marca... a Nova Imagem Corporativa 10
1.1. Introdução 10
1.2. A evolução histórica 10
1.3. A edp de hoje 11
1.4. Os mercados e o posicionamento da edp 13
1.4.1. O mercado energético: conjuntura e enquadramento 13
1.4.2. O mercado energético português 15
1.4.3. O mercado energético espanhol 18
1.4.4. O mercado energético brasileiro 20
1.4.5. O mercado das telecomunicações 21
1.4.6. O mercado das tecnologias da informação 21
1.5. A reestruturação energética em 2003 22
1.6. A mudança da imagem corporativa da edp 22
1.6.1. As 3 marcas, como separadores da história 23
1.6.2. O market research sobre a edp 23
1.6.3. Os porquês do rebranding 28
1.6.4. O ponto de viragem 29
1.6.5. Uma nova marca: identidade corporativa, valores, lógotipo e slogan29
1.6.6. As etapas do rebranding 31
1.6.7. A implementação da marca 32
1.6.8. As extensões da marca 36
1.7. O futuro 37

Parte II – A Marca no Contexto da Experiência do Consumidor 38

Capítulo 2: Gestão da Marca:
os Tangíveis inn e os Intangíveis out da Visão Contemporânea 39
2.1. A marca um símbolo que vêm de longe 39
2.2. A marca de ontem e de hoje 41
2.3. A Construção da Marca e da sua Identidade 43
2.3.1. A análise estratégica da marca 43
2.3.2. A identidade da marca 44
2.3.3. A implementação da marca 46

2.4. A imagem e valor da marca 47
2.4.1. A sensibilidade 48
2.4.2. O envolvimento 49
2.4.3. A fidelidade 49
2.5. As fontes de valor 50
2.6. Conclusão 52

Capítulo 3: Marketing Experiencial 53
3.1. Uma nova abordagem para o valor da marca 53
3.2 A era da experiência 54
3.3. As noções de experiência 57
3.3.1. A experiência ao longo do tempo 57
3.3.2 A experiência única e memorável 58
3.4. A experiência e os mecanismos de funcionamento da mente 59
3.5. A experiência holística como resultado de uma estrutura modular 61
3.5.1. Os sentidos 63
3.5.2. Os sentimentos 64
3.5.3. O pensamento ou cognições 65
3.5.4. A acção ou acto de compra 65
3.5.5. A identificação 66
3.6. O marketing experiencial *versus* o marketing da experiência 67
3.6.1. O marketing experiencial 68
3.6.2. O marketing da experiência 70
3.7. Conclusão 71

Parte III: Metodologias de Suporte à Tese 72

Capítulo 4: A Metodologia de Estudo de Casos:
da Metodologia de Investigação Qualitativa ao Processso de Aprendizagem 73
4.1. A opção metodológica da tese 73
4.2. O enquadramento das metodologias qualitativa no contexto da ciência 73
4.3. As metodologias qualitativas 75
4.4. As questões de validade das metodologias qualitativas 77
4.5. Os estudos de caso como estratégia de investigação qualitativa 78
4.5.1. Os objectivos e as tipologias 78
4.5.2. O desenho do protocolo de estudo de caso 80
4.5.3. A condução do estudo de caso 81
4.5.4. A análise das evidências do estudo de caso 83
4.5.5. As conclusões, recomendações e implicações baseadas evidências 83
4.6. O estudo de caso no processo de aprendizagem 85
4.7. Conclusão 88

Capítulo 5: Nota Pedagógica do caso edp:
O Sorriso que ...Marca .... a Nova Imegem Corporativa 89
5.1. O tema central 89
5.2. O sumário do caso 89
5.3. Os objectivos pedagógicos 90

5.4. As estratégias pedagógicas 90
5.4.1. Os publicos-alvo 90
5.4.2. A proposta pedagógica 90
5.5. As questões 92
5.6. A proposta de resolução das questões 92

Anexos: 102

Bibliografia 121

Índice de Figuras 129

Índice Geral 130