



Universidade de Évora

Escola de Ciências Sociais



Universidade do Algarve

Faculdade de Ciências e Tecnologia

Definição da identidade da marca para o medronho

Mestrando: Cláudia Miriam Lopes Ribeiro, M11475

Orientador: Prof.^a Doutora Leonor Vacas de Carvalho

Trabalho de Projeto para a obtenção de Grau de Mestre
em Gestão da Qualidade e Marketing Agroalimentar

Évora, Maio de 2016



Universidade de Évora

Escola de Ciências Sociais



Universidade do Algarve

Faculdade de Ciências e Tecnologia

Definição da identidade da marca para o medronho

Mestrando: Cláudia Miriam Lopes Ribeiro, M11475

Orientador: Prof.^a Doutora Leonor Vacas de Carvalho

Trabalho de Projeto para a obtenção de Grau de Mestre em Gestão da Qualidade e Marketing Agroalimentar

Évora, maio de 2016

À minha mãe.

*Pertenço-te até ao fim do mar,
Sou como tu, da mesma luz, do mesmo amar.*

Pedro Ayres de Magalhães

Agradecimentos

“Somos todos anjos de uma só asa,
E só podemos voar quando nos abraçamos uns aos outros”.

Fernando Pessoa

Aos meus pais, porque são a minha água, a minha luz e os meus passos. Profundamente grata por tê-los. Juntos, sempre juntos.

Um dia disseste que estavas disponível em todos os momentos, que me seguravas a mão e caminhavas comigo. Não recuaste um único dia da nossa caminhada. De coração apertado, obrigada, João.

Aos meus amigos, aqueles que me ensinam a ser uma pessoa melhor. São meus e tenho sobre eles registo de propriedade. Obrigada!

À minha querida Tânia, que de forma tão inteligente me ajudou a clarificar ideias. Não nos encontramos há um tempo, mas estamos sempre ligadas. Gosto muito de ti. Obrigada por me deixares entrar no teu mundo.

À Daniela por nos entendermos na perfeição, por construíres as minhas ideias. Esta tese não é apenas minha, é tua também. Obrigada gigante.

À Marta Cortegano do CEVRM, pela disponibilidade e pela simpatia. Muito me ajudou. Obrigada.

À professora Leonor Vacas de Carvalho, pela paciência e disponibilidade com que sempre me recebeu. Estou inteiramente grata.

Ao medronho porque nunca desistiu de mim.

Resumo

Numa economia global sujeita a mudanças nas dinâmicas de mercado e a uma concorrência crescente, o papel das marcas nunca foi tão importante como agora. As marcas servem de mapa orientador para comportamento de compra e, quando geridas de forma correta, resultam geralmente num valor significativo para os seus detentores.

Pretende-se com este trabalho desenvolver uma marca para o medronho, fruto nacional ainda pouco comercializado em fresco. Procurou criar-se uma identidade de marca forte, tendo em atenção os vários elementos de marca de modo a contribuir positivamente para a construção de capital de marca (brand equity).

Na metodologia privilegia-se a análise qualitativa, com a realização de uma entrevista e um questionário, com o intuito de aprofundar respetivamente o conhecimento da empresa e a perceção dos consumidores em relação ao fruto.

Neste sentido, e depois de uma análise cuidada da literatura, este projeto reflete a aplicação dos modelos de construção de marcas e dos critérios para a escolha dos elementos da marca definidos por Keller (2005). Deste trabalho resulta uma proposta de construção dos elementos da marca, a ser utilizada pelo centro de excelência para a valorização dos recursos mediterrâneos (CEVRM).

Palavras chave: Identidade da Marca; Valor da marca; Medronho; Elementos da marca.

Definition of the Brand Identity for the arbutus

Abstract

In a global economy subject to changes in market dynamics and increasing competition, the role of brands has never been as important as now. Trademarks serve advisor map to buying behavior and, when managed correctly, often result in significant value for its owners.

The aim of this work is to develop a brand for the arbutus, national fruit poorly marketed fresh. Sought to create is a strong brand identity, taking into account the various mode brand elements to contribute positively to building brand equity (brand equity).

The methodology emphasizes the qualitative analysis, conducting an interview and a questionnaire, in order to deepen respectively the company's knowledge and perception of consumers in relation to the fruit.

In this sense, and after a careful analysis of the literature, this project reflects the application of model building brands and criteria for the choice of brand elements defined by Keller. This work results in a proposal to build the brand elements to be used by the CEVRM.

Keywords: Brand Identity; Brand equity; Arbutus; Brand Elements.

Lista de Siglas

CEBAL – Centro de tecnologia agrícola e agro alimentar do Alentejo.

CEVRM - Centro de excelência para a valorização dos recursos mediterrâneos.

CTFC - Centro tecnológico florestal da Catalunha.

FF – Fórum Florestal.

FEADER – Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural.

PRODER - Programa de desenvolvimento Rural.

PROF - Plano Regional de Ordenamento Florestal.

PROVERE - Valorização de Recursos Silvestres do Mediterrâneo.

INIAV – Instituto Nacional de Investigação Agrária e Veterinária.

QOPNA – Química Orgânica, Produtos Naturais e agro Alimentares.

SPSS – Statistical Package for Social Sciences.

Índice

Capítulo 1 - Introdução	1
1.1 Definição de Objetivos	2
1.2 Metodologia	2
1.3 Estrutura.....	3
Capítulo 2 - Marca	5
2.1. Conceito de marca	5
2.2. Valor da marca	15
2.3 Modelos de construção do valor da marca	19
2.3.1 Modelo de Keller.....	19
2.3.2 Modelo de David A. Aaker	22
2.4. Missão e posicionamento da marca.....	26
2.5. Identidade da marca	28
2.5.1.Critérios de seleção e avaliação dos elementos da marca.....	32
Capítulo 3 - Centro de excelência para a valorização dos recursos mediterrâneos - CEVRM	35
3.1 Caracterização da organização - CEVRM.....	35
3.2 Serviços	36
3.3 Projetos em desenvolvimento	38
3.4 Parceiros e Produtores	39
Capítulo 4 - Caracterização do setor do medronho.....	43
4.1 O medronheiro - Arbutus unedo L.	43
4.1.1 Características botânicas.....	44
4.1.2 O medronho e o impacto ambiental	45
4.2 Distribuição geográfica do medronho	45
4.3 Produção de medronho em Portugal	46
4.4 Potencialidades do fruto	47
4.5. Análise da concorrência	48

4.5.1. Concorrentes Diretos.....	48
4.5.2. Concorrentes Indiretos.....	51
Capítulo 5 - Metodologia	54
5.1 Objetivos do projeto	54
5.2 Recolha de dados.....	55
5.2.1 Questionário	55
5.2.2 Entrevista	58
5.3 Análise da informação.....	59
Capítulo 6 - Proposta de criação de marca para o medronho	64
6.1 Segmentação e posicionamento	64
6.2 Elementos da identidade da marca.....	65
Capítulo 7 - Considerações finais	71
7.1 Conclusões	71
7.2 Limitações do projeto e estudos futuros	72
8 Bibliografia.....	73

Índice de tabelas

Tabela 1 - Características da marca	13
Tabela 2 - Funções da marca	13
Tabela 3 - Principais benefícios do valor da marca	16
Tabela 4 - Modelo de construção de marca segundo Davi Aaker (1996).....	22
Tabela 5 - Critérios de escolha do elemento da marca	33
Tabela 6 - Desenvolvimento de projetos.....	38
Tabela 7 - Frutos -produção e preço por kg	47
Tabela 8 - Marcas de aguardente dos produtores de monchique.....	50
Tabela 9 - Oportunidades e ameaças	51
Tabela 10 - Pontos fortes e fracos do medronho fase à concorrência.....	53
Tabela 11 - Caracterização das questões.....	57
Tabela 12 - Espécies florestais no algarve	82
Tabela 13 - Tipologias mais representativas dos espaços florestais na região algarvia que incluem medronheiro	82

Índice de figuras

Figura 1 - Pirâmide da lealdade	17
Figura 2 - Esquema de valor da marca.....	18
Figura 3 - Pirâmide de consumer brand equity.....	20
Figura 4 - Modelo prisma da identidade da marca	31
Figura 5 - Serviços do CEVRM	36
Figura 6 - Logotipos das entidades parceiras	40
Figura 7 - Imagens do medronheiro	44
Figura 8 - Localização de medronheiros	46
Figura 9 - Concorrentes indiretos	52
Figura 10 - Plano de metodologia.....	54
Figura 11 - Proposta de logotipo Sr. Medronho	66
Figura 12 - Proposta de logotipo a cores.....	67
Figura 13- Embalagem 3D	68
Figura 14 - Frente da embalagem	68
Figura 15 - Verso da embalagem.....	69
Figura 16 - Lateral da embalagem	69
Figura 17 - Distribuição do medronhal em território português.....	81

Capítulo 1 - Introdução

Até ao início da década noventa, o conceito de marca tinha pouca expressão na literatura de marketing. A marca era um instrumento jurídico posto ao serviço do marketing. A marca era considerada como uma parte do produto, e o produto era a pedra angular do marketing. O marketing estava centrado no produto que era visto como um benefício específico oferecido ao mercado. A marca era um dos elementos tangíveis do produto. Nos anos 90 acontecem grandes transações de marcas e alguns autores percebem que a marca é mais importante que a mera identidade de um produto (Brito & Lencastre, 2014).

Aaker (1991) é pioneiro neste assunto e torna a marca numa das preocupações centrais de marketing, passando a ser amplamente reconhecido que as marcas podem transmitir valor e força ao mercado, além do que é fornecido pelas características intrínsecas dos produtos.

As marcas são valiosas para as empresas, fazem parte do seu património e são elas que se relacionam com o consumidor através da transmissão de sensações, com as quais se identificam. A marca é um conceito, uma atitude, uma postura e um conjunto de valores que vão muito além das características do produto (Vásquez, 2007).

Os produtores agrícolas ainda não estão despertados para estas questões de criação de marca, apesar do aumento da dimensão das explorações agrícolas lhes ter vindo a conferir um estatuto de empresa. Segundo Mello e Marreiros (2009) é pedido aos produtores criatividade e planeamento no sentido de tirar o maior partido possível dos seus produtos e de irem ao encontro dos desejos de um mercado que, embora mais competitivo e exigente, está também cada vez mais disposto a pagar pela variedade, inovação e qualidade dos produtos alimentares.

Neste sentido, considerou-se relevante estudar estas questões e desenvolver uma marca forte para o medronho, de modo a contribuir positivamente para a construção do valor da marca (brand equity).

Particularmente, trabalhar o medronho, neste projeto, significa um desafio, pelo fascínio das características do produto e pela inovação em construir uma identidade de marca para o centro de excelência e valorização dos recursos mediterrânicos. O medronho, tem uma composição genética muito forte e diversificada o que lhe confere um conjunto de características antioxidantes com utilização em diversas áreas, desde a água-ardente, a compotas, licores, enquanto fruto desidratado ou até mesmo na cosmética.

Desde há muito que o medronheiro se desenvolve espontaneamente, quase sem intervenção humana, nas encostas das serras do Algarve e do sul do Baixo Alentejo, uma vez que é nesta zona do país que esta espécie encontra excelentes condições de vegetação e se encontra perfeitamente adaptada (Tapum, 1982).

Contribuir para a construção de elementos de marca, que possam diferenciar este fruto e colocá-lo como um concorrente forte de marcas semelhantes, é a premissa para trabalhar.

1.1 Definição de Objetivos

Este trabalho pretende desenvolver uma marca para o medronho, que será posteriormente gerida pelo CEVRM, apresentando proposições concretas para os vários elementos da marca.

Pretende-se ajudar a criar uma identidade da marca para o medronho, tendo em atenção os vários elementos da marca, de modo a contribuir positivamente para a construção do seu capital (brand equity).

Para a concretização do objetivo geral, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

1. Análise das potencialidades do produto.
2. Caracterização e análise do setor e da concorrência a nível nacional.
3. Definição do público alvo da marca e do seu posicionamento.
4. Definição da missão, visão e valores da marca.
5. Definição e seleção das linhas orientadoras para o desenvolvimento dos elementos da marca.
6. Realização de uma proposta para os elementos da marca.

1.2 Metodologia

A revisão bibliográfica é a primeira parte da metodologia utilizada. Existe uma preocupação em contextualizar a temática abordada justificando a partir de estudos e autores, as premissas deste projeto. Do ponto de vista desta investigação, valorizou-se a leitura e análise de artigos científicos sobre conceito de marca, valor da marca e identidade da marca. Privilegiou-se também a análise de alguns modelos de construção do valor da marca e de gestão da marca, com o objetivo de identificar linhas orientadoras para a criação de uma marca, bem como os critérios que devem ser seguidos no desenvolvimento e seleção dos elementos da identidade da marca.

Num momento a seguir, privilegia-se a análise qualitativa, com a realização de uma entrevista semi-estruturada à dirigente do centro de excelência e valorização dos recursos mediterrâneos (CEVRM), com o objetivo de conhecer em profundidade a empresa e os seus associados e perceber o que pretendem com a criação da marca. A informação recolhida permitiu definir os elementos de construção da marca, de acordo com as necessidades do centro de excelência e dos seus produtores e parceiros.

Realizaram-se também 133 questionários a potenciais consumidores, com o objetivo de perceber se o fruto é conhecido por parte do consumidor enquanto fruto fresco. A informação recolhida revelou-se fundamental para o estudo sobre o potencial do fruto e para a criação de uma marca que pudesse ser utilizada para um conjunto de produtos de medronho, como o medronho desidratado. Selecionaram-se como via de distribuição dos questionários, o e-mail e outras plataformas online. O questionário foi criado com o *Formulários Google*. Utilizou-se uma amostra não probabilística por conveniência, considerada adequada para os estudos exploratórios. Para o tratamento dos dados utilizou-se o programa estatístico SPSS e recorreu-se essencialmente a medidas de estatística descritiva

Segundo Aaker (1996) para a construção de uma marca forte é essencial realizar uma autoanálise, o estudo dos consumidores e da concorrência. Para a análise da concorrência utilizaram-se fontes secundárias apenas.

Por fim, com base nos resultados dos estudos realizados e da revisão da literatura, elaborou-se uma proposta de criação de uma marca para o medronho.

1.3 Estrutura

No que respeita à estrutura, o trabalho está dividido em sete capítulos. No capítulo 1 realiza-se o enquadramento do tema e justifica-se a importância do trabalho, apresentam-se os objetivos a metodologia e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo de revisão da literatura, enquadra-se o tema dando-se ênfase à apresentação do conceito de marca e estudos relativos à importância dos elementos da marca, sob o ponto de vista de vários autores.

No capítulo 3 descreve-se o CEVRM, associação em estudo.

No capítulo 4 realiza-se a análise da concorrência e do setor do medronho a nível nacional. Pretende-se com este capítulo responder ao primeiro e segundo objetivos propostos.

O capítulo 5 diz respeito à metodologia de investigação utilizada, apresentando-se os métodos e técnicas utilizadas para realizar o projeto de tese.

No capítulo 6 pretende-se apresentar linhas orientadoras para definir os elementos de construção da marca para o produto – medronho, bem como algumas propostas concretas.

Finalmente, no último capítulo, considerações finais, apresentam-se as conclusões, limitações e possíveis estudos futuros de investigação.

Capítulo 2 - Marca – Revisão da literatura

A base deste projeto e a sua compreensão em pleno respeito este estado de procura, dedicação e clarificação de conceitos, que tornam a construção deste capítulo numa tarefa árdua e complexa.

Neste capítulo apresentam-se e discutem-se vários conceitos de marca com o intuito de contextualizar o tema. Em seguida discute-se o conceito de brand equity (capital da marca) e analisam-se as fontes de formação do capital da marca.

Analisa-se também a personalidade da marca com base na perspetiva de Wolff Olins¹, um dos mais respeitados escritórios de branding, que considera que:

*“Brand is not advertising, brand is not a logo, brand is not marketing, brand is unique, brand is seductive, brand is action. Brand is bettering realities, brand is creating experiences, brand is action.”*²

2.1. Conceito de marca

A palavra “marca” (*brand*, em inglês) provém do antigo termo nórdico *brandr*, que significa queimar, e a partir destas origens entrou nas raízes anglo-saxónicas. Era através da gravação a ferro quente que, outrora, os homens identificavam a propriedade do seu gado e, com o desenvolvimento do comércio, os compradores começaram a usar essas marcas como forma de distinguir o gado de cada criador. Um criador com grande reputação particularmente positiva devido à qualidade dos seus animais teria grande procura da sua marca, enquanto marca de criadores com menor reputação eram evitadas ou tratadas com menor preocupação. Foi assim estabelecida a utilidade das marcas como orientadoras de uma escolha, um papel que se manteve inalterado até aos dias de hoje (Clifton and Simmons, 2010).

Para a American Marketing Association (AMA) marca: “é um nome, um termo, um sinal, um desenho, ou uma combinação destes elementos, com vista a identificar os produtos e serviços de um vendedor, ou de um grupo de vendedores, e a diferenciá-lo dos concorrentes”. (Lencastre 2005, p. 39). No entanto, para a Organização Mundial da Propriedade Intelectual, uma marca é “um sinal que serve para distinguir os produtos e serviços de uma empresa dos de outras empresas”.

¹ <http://www.wolffolins.com/> - acedido em dezembro de 2014.

² “Marca não é publicidade, a marca não é um logotipo, marca não é marketing, marca é única, a marca é sedutora, a marca é a ação. Marca é melhorar realidades, a marca é a criação de experiências, a marca é ação”.

Para Kotler e Keller (2005) *branding* significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca. Para colocar uma marca num produto é necessário ensinar os consumidores “quem é o produto” batizando-o e utilizando outros elementos de marca que ajudem a identificá-lo. No fundo, o *branding* diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar o seu conhecimento sobre produtos e serviços, de forma a tornar a sua tomada de decisão mais esclarecida e nesse sentido gerar valor para a empresa.

Segundo Lencastre (2005), em ambas as definições estão consagradas as duas grandes funções da marca: a identificação de um produto ou serviço, que em termos jurídicos se traduz no princípio da especificidade da marca, e a diferenciação face à concorrência, que se traduz no princípio do carácter distintivo.

Neste sentido Keller (2003, p. 3) afirma que é importante fazer-se a distinção entre a definição da AMA de “marca com M pequeno” daquilo que é prática nos negócios de “marca com M grande”. As marcas oferecem claramente benefícios para os consumidores e empresas, o que leva mesmo Keller (2003) a defender que “apesar de caber às empresas promoverem a criação da marca através de programas de marketing e outras atividades, em última análise a marca é qualquer coisa que reside na mente dos consumidores. Uma marca, sendo uma entidade perceptiva enraizada na própria realidade, é mais do que isso pois reflete as perceções bem como as idiossincrasias dos consumidores.

Na sequência da revisão da literatura sobre o conceito de marca, aprofundou-se um estudo realizado por Chernatony e Riley³ (1998) que se apresenta em seguida.

De Chernatony e Riley (1998) analisaram mais de 100 revistas (académicas e comerciais) no período de 1980 a 1990 e recolheram a opinião dos 20 principais consultores de marcas. A sua intenção foi a de construir uma teoria sobre “marca”.

Chernatony e Riley (1998) elegeram 12 categorias de marcas: (a) Instrumento legal, (b) Logótipo, (c) Empresa, (d) Significado, (e) Redutor de risco, (f) Sistema de identidade, (g) Imagem na mente do consumidor, (h) Sistema de valor, (i) Personalidade, (j) Relacionamento, (k) Valor adicional e (l) Entidade.

Estes 12 temas ou categorias representam a mais importante categorização da literatura sobre o conceito de marca e contam com o apoio de vários autores de várias áreas do marketing e da gestão. No campo do comportamento do consumidor verifica-se o apoio de Assael (1995), na

³ Link de acesso ao artigo científico: https://www.hdm-stuttgart.de/~britsch/nmdesdev/downloads/article/branding_4.pdf
Acedido em Dezembro de 2014.

estratégia de Hamel e Prahalad (1994) e na administração de marketing de Kotler et al. (1996).

a) Marca como Instrumento Legal

A Marca representa um investimento e, por conseguinte, as empresas procuram legalizar a propriedade de título, como proteção contra imitações. De acordo com Simonson (1994) as marcas são um recurso importante, sendo que o seu valor oscila de acordo com a capacidade de protegê-los de violações. Por exemplo, a marca de vodka Absolut salienta a importância de monitorizar a atividade dos concorrentes da marca, para que nenhuma outra empresa adote este nome ou o design da garrafa.

b) Marca como logótipo

A definição tradicional de uma marca, proposta pela Associação Americana de Marketing (AMA) em 1960, destaca o papel do logótipo e das características visuais como uma base para diferenciação, isto é: “Uma marca é um nome, termo, sinal, símbolo, ou desenho, ou uma sua combinação, planeados para identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores para diferenciá-los dos competidores”. A definição mais recente e ampliada da AMA (2010) ainda mantém no seu âmbito central estes termos. Watkins (1986), Aaker (1991), Dibb et al (1994) e Kotler et al (1996) estão de acordo com esta definição.

c) Marca como empresa

Tem sido argumentado que uma identidade corporativa é vital e instantaneamente reconhecível, devido à escalada dos custos de marketing e à crescente concorrência das marcas próprias. De facto, as linhas de produtos tornam-se uma extensão da personalidade corporativa através do “empréstimo” do capital acumulado pelo nome da empresa. Nesse sentido há uma vantagem em considerar a empresa como marca, vista como uma oportunidade para transmitir mensagens consistentes para todos os públicos a fim de atingir um foco coerente em todo o portfólio de produtos. (The Economist, 1994).

d) Marca como significado

Para os consumidores as marcas atuam como um dispositivo de significado com características funcionais e emocionais, permitindo uma rápida evocação das informações na memória, conduzindo assim à tomada de decisões rápidas de compra, ou seja, leva os consumidores rapidamente a lembrar e fazer associações com a marca (Brown, 1992).

Jacoby et al. (1977) referem que “uma marca é nada mais, nada menos do que a soma de todas as conexões mentais que as pessoas têm ao seu redor.” Como nomes de marca fornecem atalhos de memória, de acordo com Chevan (1992) os consumidores estão mais inclinados a comprar marcas com nomes que conhecem.

e) Marca como redutor de risco

Os consumidores percebem o risco quando compram produtos ou serviços (Bauer, 1960). A compreensão das dimensões do risco percebido leva os comerciantes a apresentarem as suas marcas de forma a incutir confiança no consumidor (Assael, 1995). Este tema está relacionado com o conceito da marca como um contrato entre a organização e o consumidor (Staveley, 1987; Kapferer, 1995; Christodoulides e De Chernatony, 2004; Kotler e Keller, 2006; Liljander, Polsa e Van Riel, 2009).

f) Marca como sistema de identidade

Do ponto de vista dos desconstrucionistas, a marca é tida como um dispositivo legal e um logotipo. McWilliam (1993) e Kapferer (1992, 2003) definem a marca numa perspetiva holística, isto é: *“Uma marca não é um produto. É a essência do produto, é o seu significado e a sua direção. Isto define a sua identidade no tempo e no espaço. Muito frequentemente as marcas são examinadas pelas partes: nome, logotipo, desenho, embalagem, publicidade, patrocínio, imagem ou reconhecimento do nome, ou muito recentemente, em termos financeiros, o valor da marca. A real gestão de marca, porém, começa muito antes, com uma estratégia e uma visão integradas. O seu conceito central é a identidade da marca, não a imagem de marca.”* (De Chernatony & Riley, 1998, p. 11).

A definição de marca como logótipo e a visão de Kapferer representam dois extremos. Esta última representa quase uma lista de confirmação dos elementos necessários para criar uma marca (Kotler et al., 1996; Kotler e Keller, 2006). Kapferer (1992) considera a marca como uma identidade estruturada de seis facetas integradas: cultura, personalidade, mentalização, físico, reflexão, e relação. Ainda que alguns destes elementos se sobreponham com outras definições (por exemplo, personalidade), a contribuição de Kapferer dá ênfase à importância do conceito da marca como sendo a soma das suas partes.

g) Marca como imagem na mente do consumidor

De Chernatony e Riley (1998) afirmam que Boulding (1956) foi um dos primeiros autores a alertar para a importância comercial da imagem, discutindo que as pessoas não reagem à

realidade, mas ao que percebem como realidade. Essa contribuição de Boulding chama a atenção da psicologia cognitiva, em particular a teoria da percepção, para explicar as interpretações discrepantes do mesmo estímulo. Nessa linha de pensamento, Martineau (1959) retomado por Chernatony (1998) descreveu as marcas como imagens dos atributos funcionais e psicológicos nas mentes dos consumidores.

Adotar uma definição de imagem de marca obriga a gestão a vigiar constantemente a opinião dos consumidores e quando se verificam disparidades entre a identidade da marca e a sua imagem, a gestão tem que alterar a sua estratégia de modo a modificar a imagem (Cristodoulides e De Chernatony, 2009; Atilgan et al., 2009).

Para Gardner e Levy (1955), a identidade-imagem é expressa dentro de uma perspectiva espelhada, isto é, para os autores supracitados uma marca é mais que o rótulo usado para diferenciar um produto entre os seus muitos fabricantes. É um símbolo complexo que representa uma variedade de ideias e atributos. Diz muitas coisas aos consumidores, não apenas através do seu nome e significado literal, mas acima de tudo pelo conjunto de associações construídas e adquiridos ao longo do tempo.

Segundo Kapferer (2003) a identidade é um conceito de emissão e a imagem um conceito de receção. A identidade trata de especificar o sentido, o projeto, a conceção que a marca tem de si mesma, enquanto que a imagem é um resultado, uma descodificação a ser feita pelo consumidor. Os gestores devem portanto procurar equilibrar a identidade e a imagem, para evitar as duas armadilhas identificadas por Kapferer (1992, 2003). Isto refere-se à opinião dos consumidores sobre como gostariam de ver evoluir a sua marca (excesso de democracia), ou restringir a evolução da marca por os gestores não avaliarem os aspetos da marca que podem ser alterados (excesso de código).

Park et al. (1986) esclarecem que a relação entre um conceito de marca e a sua imagem podem ser geridos durante a vida, por um processo de seleção de um conceito de marca geral (funcional, simbólica, ou experimental) a ser elaborado, introduzido e fortalecido com o passar do tempo. A noção de “conceito de marca” é similar ao dum “sistema de valor” de marca (Aaker, 2007; Cristodoulides e De Chernatony, 2009).

h) Marca como sistema de valor

De Chernatony e Riley (1998) atestam que o tema valor é um assunto de notável interesse, sendo uma questão central para a literatura académica (Cook, 1995; Meenaghan, 1995) como

para a literatura comercial (Beckett, 1996; Southgate, 1996; Thrift, 1997). O tema relaciona-se com a teoria comportamental do consumidor, bem como com o conceito de que as decisões dos consumidores são influenciadas por pessoas e por valores centrais e culturais. Os consumidores encontram valor na marca, por meio da sua experiência pessoal (Aaker, 2007; Christodoulides e De Chernatony, 2009).

A força desta definição desafia as organizações a levar em consideração não só a capacidade funcional da marca, mas também a relevância para consumidores dos valores simbólicos e significados da marca. Isto é, valores que são fruto da união entre consumidores e marcas. Adicionalmente, verifica-se que a complexidade dos produtos leva à formação de diferentes avaliações por parte dos consumidores (Broyles, Schumann e Leingpibul, 2009).

i) Marca como personalidade

As marcas que se distinguem com base em vantagens funcionais são em número muito reduzido. Assim para que as marcas possam sustentar a sua singularidade, estas podem enfatizar os valores psicológicos. Para diferenciar as marcas em termos simbólicos, fazem-se associações às marcas com as pessoas que as consomem, personificando assim as marcas (Keeble, 1991). Ao escolher entre marcas concorrentes, os consumidores avaliam a adequação entre a personalidade da marca e a personalidade que desejam projetar.

De Chernatony e Riley (1998) evidenciam que a personalidade e os valores estão inter-relacionados. Para Gutman (1982), a personalidade é um subconjunto da constelação que forma valor para a marca. Plummer (1985) evidencia a questão de semântica entre o conceito de personalidade e imagem. Na visão deste autor, a personalidade da marca é principalmente o resultado da comunicação da empresa, e a imagem é o modo como os consumidores percebem a personalidade da marca.

Aaker (1996, 2007) descreve a personalidade da marca como uma metáfora que pode ajudar os estrategas da marca a enriquecerem a compreensão da percepção e da atitude das pessoas para com a marca, contribuindo para diferenciar a marca, dando-lhe uma identidade, ou seja, guiando o esforço de comunicação no sentido de gerar valor para a marca.

j) Marca como relacionamento

Uma marca detentora de personalidade respeitável é um pré-requisito para uma relação entre os consumidores e as marcas. A relação da marca é uma extensão lógica da personalidade da marca (Blackston, 1992). E se as marcas podem ser personificadas, os consumidores não só as

percebem, como também têm relações com elas (Kapferer, 1992; Blackston, 1993; Kapferer, 2003; Aaker, 2007).

k) Marca como valor acrescentado

De Chernatony e Riley (1998), referem que o conceito “valor acrescentado”, citado na literatura diz respeito ao meio através do qual as marcas alcançam vantagens competitivas, isto é, obtêm a capacidade de proporcionarem um possível preço premium.

King (1973) e Jones (1986) definem valor acrescentado como o benefício não funcional que vai além das características funcionais de um produto. Este conceito difere da perspectiva económica do modelo da cadeia de valor acrescentado.

Para Chernatony e Riley (1998) a literatura que aborda a marca como valor acrescentado do ponto de vista do comportamento do consumidor, traduz-se numa visão subjetiva das características funcionais do produto. Isto é, os novos “níveis de significado” evoluem a partir de atributos utilizáveis do produto por parte do consumidor.

Jones (1986) discute que os valores acrescentados são a parte mais importante da definição de uma marca, diferenciando o produto (algo com um propósito funcional) da marca: “Uma marca é um produto que proporciona benefícios funcionais e acrescenta valores que alguns consumidores valorizam o suficiente para repetir a compra”.

Da mesma forma, Chernatony e McDonald (1994) defendem que as marcas são compradas, pois os consumidores reconhecem que estas adicionam benefícios ao produto essencial, ou seja, as marcas são um produto identificável, serviço, pessoa ou lugar aumentado de forma a que o comprador ou utilizador percecionem um valor agregado relevante que satisfaça melhor as suas necessidades.

Assim, as marcas são reconhecidas por agregarem valor aos produtos. No entanto, o conceito do “produto aumentado” não é novo. Há mais de 40 anos Levitt (1969) argumentou: “O fabricante deve colocar no seu produto genérico, um conjunto de satisfações de valor que diferencie a sua oferta total dos seus competidores”. No entanto, atualmente reconhece-se que para além do valor adicionado ao produto através de serviço, embalagem etc., a marca tem também valor.

Shankar e Fuller (2008) compilaram na literatura vários estudos que abordam os conceitos que tratam do valor da marca em diferentes contextos de produtos e mercados. Este valor deve ser gerido de acordo com o contexto onde a marca está inserida.

1) Marca como entidade em evolução

De Chernatony e Riley (1998), Young e Rubicam (1994) e Goodyear (1996) categorizaram as marcas de acordo com a sua evolução. Goodyear (1996) fez uma ponte entre a cronologia das marcas e as suas categorias. Especificamente, o autor identifica diferentes estágios de evolução das marcas. O primeiro estágio é a evolução de “mercadoria” para o de “marca”, onde o nome é usado para a identificação, consistente com a definição da AMA. A marca evolui em seguida para uma “personalidade”, oferecendo para além dos benefícios do produto, apelos emocionais. Em cada estágio, a ênfase da marca muda gradualmente da empresa para os consumidores. No 4º estágio, o consumidor torna-se “proprietário” da marca, a qual adquire características icónicas. No 5º estágio verifica-se a progressão da marca para a “marca como empresa”, incide-se aí, num conjunto de valores corporativos (valor da marca) que constituem as organizações. O estágio final é a marca como “política”, ou seja, uma plataforma para as questões sociais e políticas relevantes para os consumidores (Kotler, 2000; Lencastre, 2005).

De acordo com os autores supra citados, estes são os principais temas que permitem a construção do conceito de marca.

De acordo com Helfer e Orsoni (1996) a marca serve, em primeiro lugar, para identificar e diferenciar. Tem por finalidade indicar ao consumidor que este ou aquele produto tem determinada origem e que portanto, existem garantias bem definidas para ele. Segundo os autores, a marca “é um meio de expressão, uma assinatura que, quando a sua imagem é rica, transmite numerosas indicações num espaço mínimo.” (Helfer & Orsoni, 1996; p.232).

Neste sentido, os autores afirmam que para o sucesso de uma marca, esta deverá possuir um conjunto de características. Na Tabela 1, que se apresenta em seguida, especificam-se as principais características que uma marca deve ter para obter sucesso, bem como alguns exemplos de marcas bem sucedidas que têm essas características.

Tabela 1 - Características da marca

	Características	Exemplos
Legível	Audível, de fácil pronunciar e monitorizar. Nas diversas línguas dos países para onde os produtos poderão ser lançados.	<i>Esso</i> foi alterada para <i>Exxon</i> a fim de respeitar estes princípios. <i>Ariel, Tide, Galp</i> – as palavras mais curtas que comportam um mínimo de sílabas, parecem ser as mais adequadas.
Evocadora	Quando a marca consegue por si só evocar uma característica essencial do produto, a memorização e aceitação ficam favorecidas.	<i>Dabri</i> <i>Brise</i> <i>Guloso</i>
Distintiva	A utilização de termos como novo, mundial, nacional, é desaconselhável, pois não comportam em si a originalidade da marca.	_____
Ser facilmente declinável	O ideal será poder adicionar, e isto se se vier a revelar pertinente, uma parte do nome da marca a vários produtos.	<i>Danone, Danessa, Danerolles, Danette, Dany</i>
Estar disponível	O registo e a utilização de marcas estão submetidos a severa legislação.	_____

Fonte: Helfer and Orsoni, 1996; p. 232

As marcas poderosas não são construções artificiais, edificadas à força de publicidade e de relações públicas, justificam-se sim com produtos ou serviços excepcionais. A marca acrescenta valor ao produto, valorizando-o fortemente (Lindon, et al 2009).

A marca cria valor para o consumidor e para a empresa, de acordo com o desempenho das seguintes funções, como se pode observar na Tabela 2 (Lindon, et al, 2009):

Tabela 2 - Funções da marca

Marca	
Valor para o consumidor	Valor para a empresa
É um contrato Garante um nível de performances independentemente da forma de distribuição.	Valor comercial: É uma vantagem concorrencial, os consumidores estão mais ligados às marcas do que às empresas. Alavanca os investimentos de marketing, permitindo vender mais caro. É uma força perante os distribuidores.
Identifica: Facilita o reconhecimento e favorece a fidelização.	Valor institucional: Sentimento de pertença dos colaboradores. Atração no recrutamento. Valorização bolsista na comunicação financeira.
Diferencia: Dá sentido aos produtos e serviços. Ex: roupa, automóveis.	

Fonte: Lindon et al 2009, p. 169

Segundo Lindon et al (2009) a marca é um contrato na medida em que diminui o risco que o consumidor corre ao adquirir um produto, sendo que o seu papel se torna particularmente importante quando o envolvimento do consumidor é forte.

A marca identifica numa oferta com produtos muitas vezes indiferenciáveis, em situações de *blind test*, como é o caso de algumas bebidas alcoólicas. As marcas com as suas identidades gráficas próprias são facilmente reconhecíveis nos atos de compra.

A marca diferencia os produtos e dá-lhes sentido e nela vive a memória de antigos produtos e golpes de sorte publicitários. Para as compras de *status social*, como as bebidas alcoólicas, por exemplo, é essencial a mais-valia trazida pela marca. Ela valoriza aquele que a consome, transmite a sua identidade e realiza um processo duplo de identificação e de projeção. No entanto a marca também cria valor comercial para a empresa, uma vez que, é uma vantagem concorrencial. Neste sentido a marca é um ativo negociável quer pela sua venda ou pelo aluguer ou licenciamento da marca (Lindon, et al, 2009).

Mas a marca tem ainda, para as empresas, um valor “corporate” (ou institucional) no sentido em que pode desenvolver um poderoso sentimento de pertença entre os colaboradores de uma empresa. Uma marca forte ajuda a comunicação de recrutamento, uma vez que, atrai os melhores candidatos, caso contrário, afasta-os e descredita-os (Lindon, et al, 2009).

Na perspetiva de Kapferer (1997) o valor da marca está relacionado com dois fatores. Com o conceito de quota da mente do consumidor e com a distinção entre ativos da marca e valor financeiro da marca. Na análise do valor da marca, a questão fundamental é a “quota na mente” dos consumidores que a marca adquire, uma vez que o valor da marca decorre da sua capacidade de se tornar algo com significado e único junto dos consumidores. Este valor pode estar baseado em atributos tangíveis e intangíveis. Assim, o valor da marca antes de mais exige tempo. Uma marca quando é criada pouco mais vale do que o seu custo de registo. Ao longo do tempo, é que a marca vai adquirindo significado junto dos consumidores. Ao longo do tempo é que os elementos da marca vão passando a ser reconhecidos e a serem alvo de associações que os diferencia da concorrência. Neste processo a marca passa a ser retida na memória do consumidor com todas as associações que este lhe atribui. Nesta fase a marca passa a ser um ativo valioso para a organização na medida em que passou a deter uma determinada quota da mente dos consumidores (Kapferer, 1997).

2.2. Valor da marca

Côrte-Real (2007)⁴ apresenta um artigo com alguns aspetos críticos relativos ao valor da marca. Segundo a autora, o valor da marca, que na linguagem anglo-saxónica é designado por *brand equity*, por ser um conceito sobre o qual nos últimos anos muito se tem escrito e falado, está envolto em alguma confusão. Foram e são propostas muitas definições, umas meramente qualitativas, outras meramente financeiras, outras na perspectiva de valor apenas para a organização, outras na perspectiva do consumidor, o que resultou numa certa ambiguidade. Por outro lado, esta situação teve do ponto de vista da gestão da marca um impacto positivo, na medida em que demonstrou a necessidade das organizações se focarem nas estratégias de marca e analisarem os modelos mais adequados para avaliarem um dos seus ativos mais valiosos.

Há autores que abordam o valor da marca numa perspectiva financeira (Stobart, de Chernatony & McDonald, citado por Corte-Real, 2007) e portanto beneficiando apenas a empresa. No entanto, para Aaker (1997) o valor da marca cria valor não só para o consumidor como também para a empresa. Para os clientes, auxilia no processo de interpretação, processamento e acumulação de informações sobre a marca. Além disso, afeta também a confiança do consumidor (por experiência anterior ou familiaridade) e o potencial de aumentar a satisfação no uso dos produtos e/ou serviços da marca.

Na mesma lógica de Aaker, os autores Kotler e Keller, (2005) afirmam que *valor da marca* é o valor que está agregado ao produto e serviço. No fundo, esse valor pode refletir-se no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na rentabilidade que a marca proporciona à empresa. A premissa dos modelos de *capital da marca* baseados no cliente é que o poder de uma marca está naquilo que os clientes veem, leem, escutam, aprendem, pensam e sentem sobre ela ao longo do tempo. O que significa que o poder de uma marca está na mente de clientes reais ou potenciais e na sua experiência direta ou indireta com ela.

Assim, o *valor da marca* baseado no cliente define-se como o efeito diferencial que o conhecimento de uma marca tem na resposta do consumidor ao marketing dessa marca. Três ingredientes-chave podem definir o valor da marca baseado no cliente:

1. O valor da marca surge de diferenças na resposta do consumidor.

⁴ Acesso ao artigo científico:
http://portugaliza.net/old/num06/Valor_da_marca_Ana_Corte_Real.pdf

2. As diferenças na resposta são resultado do conhecimento que o consumidor tem da marca. Este conhecimento da marca consiste em todos os pensamentos, sensações, imagens, experiências e crenças ligadas à marca.
3. A resposta diferenciada dos consumidores que forma o valor da marca reflete-se em percepções, preferências e comportamentos relacionados a todos os aspetos de uma marca.

Kotler e Keller (2005) consideram que os principais benefícios do valor da marca são os que se apresentam em seguida na Tabela 3:

Tabela 3 - Principais benefícios do valor da marca

1. Melhor perceção do desempenho do produto.
2. Maior fidelidade.
3. Menor vulnerabilidade às ações de marketing da concorrência.
4. Menor vulnerabilidade às crises de marketing.
5. Maiores margens.
6. Menos sensibilidade do consumidor aos aumentos de preço.
7. Mais sensibilidade do consumidor às reduções de preço.
8. Maior cooperação e suporte comercial.
9. Mais eficácia das comunicações de marketing.
10. Possíveis oportunidades de licenciamento.
11. Oportunidades adicionais de extensão da marca.

Fonte: (Kotler e Keller, 2005, p.271)

Aaker (1996) evidencia, de todos os elementos, quatro que considera fatores chave e que definem o *valor da marca*. Então, segundo o autor apresenta:

a) Lealdade à marca

Quando a lealdade à marca é elevada a força da marca cresce, os investimentos em marketing diminuem e conseqüentemente a atratividade por marcas concorrentes diminui. De acordo com Aaker (1998) existe vários níveis de lealdade à marca e para cada nível existe uma ação estratégica apropriada, como se pode observar na figura 1.

Figura 1 - Pirâmide da lealdade



Fonte: Aaker, 1998

b) Consciência do nome ou notoriedade da marca

A notoriedade da marca é a presença de uma marca na mente dos consumidores, alternando desde o reconhecimento, recordação até ao *top of mind* (primeira marca lembrada) e à marca dominante. Uma marca conhecida tem maior possibilidade de ser escolhida, uma vez que o consumidor dá preferência a um produto que lhe é familiar. A nível da concorrência, uma marca conhecida é mais facilmente detetável em relação a uma desconhecida. A marca deve ser conhecida de forma positiva através de uma estratégia adequada e consciente, pois “uma coisa é ser lembrado, mas ser lembrado pelas razões corretas e evitar ser lembrado pelas erradas” (Aaker, 1996, p. 127).

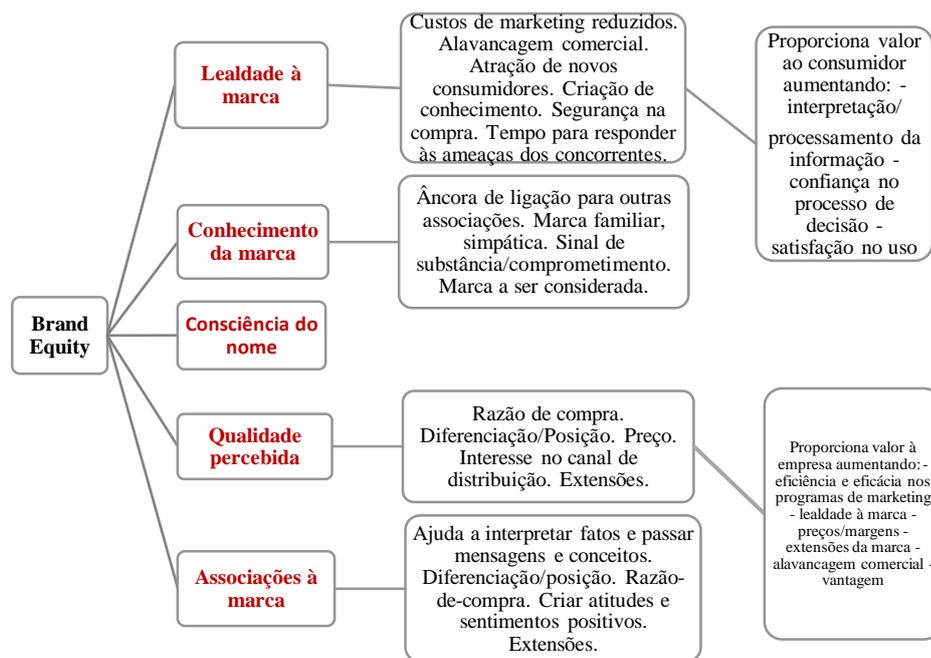
c) Qualidade percebida

Para que se possa compreender e gerir a qualidade percebida é necessário conhecer as dimensões que determinam o seu julgamento em cada contexto, ou seja, torna-se mais fácil quando se analisa separadamente a qualidade percebida em relação ao produto e a percebida em relação ao serviço (Aaker, 1998).

d) Associações da marca

O valor de uma marca está também relacionado com um conjunto de associações estabelecidas na mente dos consumidores, o que pode também interferir em sua simpatia e preferência pela marca. Em relação à empresa, ela pode associar a sua marca a *opinion leaders*, slogans provocativos, músicas reflexivas entre muitos outros, criando e estimulando sentimentos positivos na mente do consumidor (Aaker, 1998). Assim, Aaker ilustra os quatro fatores-chave definidos anteriormente, os seus benefícios e de que forma podem gerar valor para a empresa e para os consumidores, como se pode verificar na figura 2:

Figura 2 - Esquema de valor da marca



Fonte: Aaker, 1998, p.284

Relativamente ao valor da marca, Aaker (1996) considera que existem cinco fontes de valor, são elas: lealdade à marca, notoriedade, qualidade percebida, associações à marca e outros ativos. Resultam das ideias dos compradores sobre o produto, a organização e de outras variáveis que afetam a venda de produtos. A marca cria valor para o consumidor e para a empresa.

2.3 Modelos de construção do valor da marca

Neste ponto apresentam-se dois modelos de construção do valor da marca. Primeiro o modelo de equidade CBBE de Keller sobre o cliente e a marca. De seguida o modelo de David Aaker estrategicamente apresentado em três momentos.

2.3.1 Modelo de Keller

O modelo de construção de marca apresentado por Keller (2001) invoca as interações entre a marca e os seus clientes. Assim, a premissa base do seu modelo baseia-se na aprendizagem e sensações visuais e auditivas por parte do consumidor relativamente a uma marca, significando que o poder de uma marca está intrínseca na mente do consumidor. As empresas estão interessadas na construção de marcas fortes, com grande património. No entanto para construir património de marca, as empresas devem perguntar-se.

- O que faz uma marca forte?
- Como se pode construir uma marca forte?

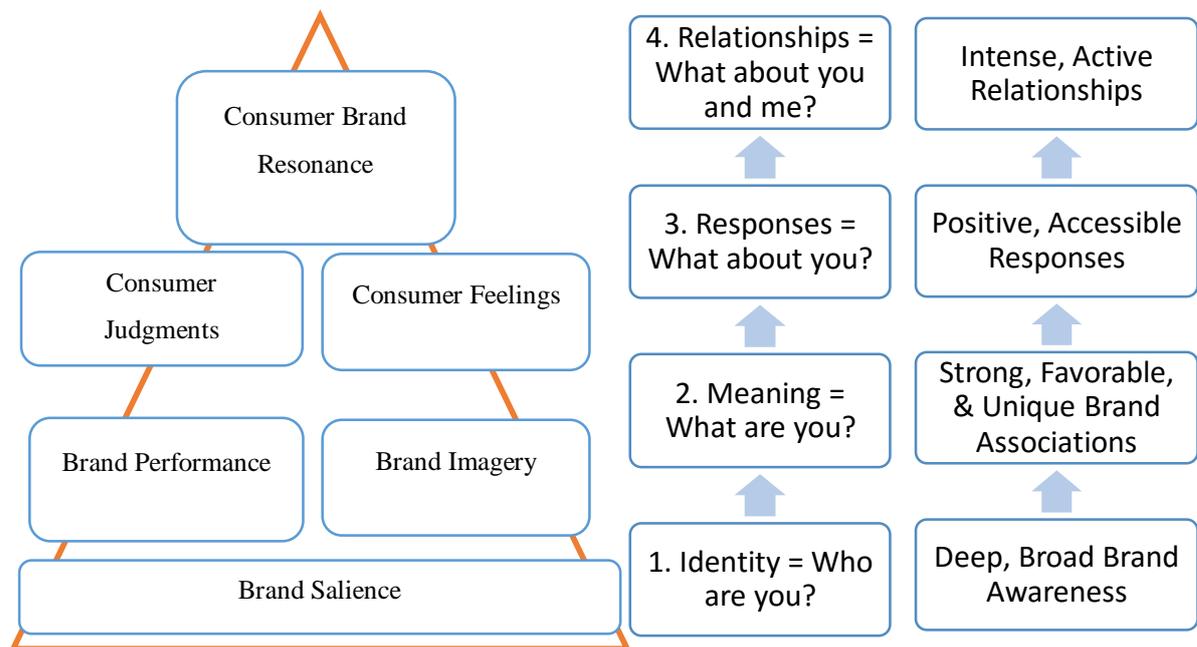
No sentido de responder a estas questões, Keller (2001) desenvolve um modelo de construção de marca, denominado modelo de equidade CBBE (*Consumer Based Brand Equity*) baseado no cliente e na marca. Este modelo foi projetado para ser abrangente, coeso e bem fundamentado. O poder de uma marca reside na mente dos clientes, naquilo que aprenderam, sentiram, viram e ouviram sobre a marca ao longo do tempo, esta é a sua premissa. Segundo o autor, o maior desafio na construção de uma marca forte é poder garantir que os clientes têm as experiências certas com os produtos, serviços e programas de marketing. O desejo é vincular à marca pensamentos, sentimentos, imagens, perceções e atitudes.

Keller (2001) desenvolve um modelo de marca baseado em blocos e denominado *Six Brand Building Blocks*, cujo esquema adota a forma de uma pirâmide, como se apresenta abaixo (Figura 3).

Para Keller (2001), a identidade constrói-se com base no reconhecimento da marca. Neste sentido, procura-se responder às questões: a marca é evocada facilmente sob várias circunstâncias ou situações? Em que medida é a marca facilmente recordada ou reconhecida? Que tipos de sugestões ou lembretes são necessários? Até onde a marca é consciente? Num sentido mais amplo, este reconhecimento significa que a marca possa garantir e satisfazer as necessidades dos consumidores.

Assim, Keller (2001) assume duas dimensões chave que distinguem a dimensão da marca – profundidade e amplitude. A profundidade acerca do conhecimento da marca refere-se à facilidade com que os clientes reconhecem a marca. A amplitude, no que diz respeito à recordação da marca face a situações de compra e consumo. Uma marca com um excelente posicionamento tem profundidade e amplitude. Através da figura 3, Keller (2001) representa a pirâmide do capital da marca:

Figura 3 - Pirâmide de consumer brand equity



Fonte: Keller, 2001

Para dar significado a uma marca, é importante criar uma imagem capaz de estabelecer associações fortes na mente do cliente. Essas associações podem ser formadas através de experiências de contacto com a marca ou através de uma fonte de informação - publicidade, word of mouth (Keller, 2001).

Brand Performance – o produto é o coração do património da marca. Projetar um produto que satisfaça em pleno as necessidades de consumo e desejos são um pré requisito para o sucesso de mercado, independentemente se o produto é um bem tangível, serviço ou organização. Para criar fidelidade à marca é necessário que as experiências dos consumidores com os produtos superem as suas expectativas. O desempenho da marca é a forma como o produto ou serviço atendem às necessidades dos clientes mais funcionais, ou seja, refere-se às

propriedades intrínsecas da marca incluindo o produto ou as características do serviço (Keller, 2001).

Keller (2001) identifica cinco tipos de atributos e benefícios importantes que muitas vezes estão subjacentes ao desempenho da marca:

- (1) Características primárias e características complementares: Os clientes têm crenças sobre os níveis em que operam as principais características do produto.
- (2) Produto confiabilidade, durabilidade e facilidade de manutenção: Confiabilidade refere-se à consistência do desempenho ao longo do tempo da compra. Durabilidade é a vida económica esperada do produto. Facilidade de manutenção refere-se à facilidade de manutenção caso o produto necessite de reparação. Assim, as perceções de desempenho em relação aos produtos são afetadas por fatores como a velocidade, precisão, cuidados de entrega do produto e a instalação. Estão envolvidas também a presteza, cortesia e disponibilidade de serviço ao cliente, formação e a qualidade do serviço de reparação e o tempo envolvido.
- (3) Empatia, eficiência e eficácia do serviço: Os clientes têm associações relacionadas com o desempenho e com interações de serviço com as marcas. Eficácia do serviço refere-se à forma como a marca satisfaz os clientes. Eficiência do serviço refere-se à capacidade de resposta rápida em que os serviços são entregues.
- (4) Estilo e design: Os consumidores podem ter associações relativamente ao produto, que vão além dos seus aspetos funcionais, poderão ser considerações estéticas, tais como o seu tamanho, forma, materiais e cores envolvidas. O desempenho também pode depender de aspetos sensoriais, tais como: a forma como se vê os produtos, como se sentem, e até mesmo como cheiram.
- (5) Preço: A política de preços para a marca pode criar associações na mente dos consumidores, em relação à relevância do preço como categoria, isto é, marca com preço baixo, médio ou alto.

Qualquer uma dessas dimensões de desempenho pode ajudar a diferenciar a marca. Muitas vezes o mais forte posicionamento da marca envolve vantagens de desempenho. Raramente uma marca pode superar graves deficiências nesta fase.

Brand Imagery – As imagens de marca envolvem as propriedades extrínsecas do produto ou do serviço, incluindo as formas mais abstratas para satisfazer as necessidades dos clientes, a nível psicológico e social. Destacam-se quatro categorias: (1) - Perfil do utilizador; (2) -

Situações de compra e uso; (3) - Personalidade e valores; (4) - História, património e experiências.

2.3.2 Modelo de David A. Aaker

A problemática à volta da construção das marcas exige alguma atenção sobre os modelos e teorias que surgem. Estes surgem no sentido de explicar o sucesso de inúmeras marcas no mercado, e por outro lado propor soluções para o lançamento de novas marcas. No entanto uma marca não se apresenta de forma isolada, deve ter-se em conta, o mercado, os produtos existentes nesse mercado, as potenciais marcas e a forma como elas se relacionam com o consumidor. Assim, desta forma, Aaker (1996) destaca-se pelo seu modelo de construção de marca, que no fundo sugere uma metodologia com três momentos, conforme se verifica na tabela 4:

Tabela 4 - Modelo de construção de marca segundo Davi Aaker (1996)

1. Análise estratégica da marca
1.1 Análise dos consumidores
1.2 Análise da concorrência
1.3 Auto análise
2. Definição do sistema de identidade da marca
2.1 Identidade nuclear
2.2 Identidade extensa
2.3 Considerações base: proposição de valor, credibilidade, relacionamento
3. Implementação da identidade da marca
3.1 Determinação do posicionamento
3.2 Programas de comunicação
3.3 Avaliação dos resultados

Fonte:⁵ Aaker (1996)

⁵ Teresa Ruão – Uma investigação aplicada da identidade de marca: o caso porcelanas vista alegre. <http://www.bocc.ubi.pt/pag/ruao-teresa-investigacao-aplicada-da-identidade-da-marca.pdf>

Segundo Aaker (1996), a construção sistemática de uma marca deve começar pelo processo de análise estratégica, o que compreende uma análise ambiental, definida como: um estudo do consumidor, da concorrência e uma autoanálise. Isto é, deve incluir uma investigação interna e externa, que permita definir os traços da identidade da marca em função das características da empresa em si, e das promessas que tem possibilidade de manter; em função das particularidades dos clientes-alvo, suas expectativas e necessidades; e em função dos traços definidores da concorrência, na procura de uma diferenciação. Com base nesta informação, podem ser traçados os elementos suporte do sistema de identidade de uma marca, considerados pelo autor como o ponto de partida de qualquer programa de construção de marca eficiente (Aaker, 1996).

Para Aaker (1996), a identidade da marca 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. Assim, Aaker (1996) aponta uma metodologia sistemática de planeamento da identidade da marca a realizar-se em várias etapas:

- 1 - A identificação das dimensões centrais da marca;
- 2 - A consideração da proposição de valor anexa;
- 3 - A inclusão de elementos de credibilidade;
- 4 - E o estabelecimento das bases de relacionamento com o consumidor, isto, no sentido da determinação da identidade nuclear e da identidade extensa da marca.

Neste sentido, Aaker (1996) atribui, à estrutura da identidade da marca uma parte nuclear e uma parte extensa. A identidade nuclear seria a identidade central, intemporal da marca; constante à medida que esta viaja para novos mercados e produtos. Integraria as suas crenças e valores fundamentais, as competências da organização, o que a marca representa. Seria a alma da marca. Enquanto a identidade extensa corresponderia aos elementos da identidade da marca que lhe fornecem textura e suporte, mas que são mais mutáveis e adaptáveis aos mercados. Sempre organizada em torno da componente nuclear, a identidade extensa incluiria os detalhes físicos que ajudam a visualizar o que esta representa (Aaker, 1996).

Ruão (2002) considera ainda que o modelo de Kapferer (1991) vai mais longe, sugerindo algumas fontes de identidade da marca, a consultar em processos de auditoria, e cujas pistas poderiam ser cruciais na definição dos seus elementos nucleares e extensos, ou psicológicos e

físicos, como prefere designar. Refere-se aos produtos, como pontos de ancoragem da marca; ao nome da marca, ou designação que escolhe para se mostrar ao mercado; às personagens, que são retratos de si; aos logotipos e símbolos, que escolhe para assinar; às origens geográficas e históricas, onde busca especificidade; e à publicidade, que inscreve na memória dos públicos as razões da sua unicidade. Uma vez definidos os traços de identidade da marca, com base em fontes credíveis, Aaker (1996) considera que seria necessário pensar a sua implementação através do desenvolvimento de programas de comunicação adequados. E só uma identidade com um núcleo bem definido, que contemple uma proposição de valor única e seja a base de relacionamento com os consumidores, estará em condições de resultar no mercado. Esta é, aliás, também a posição de Keller (1993) que defende que a construção do capital de marca passa pela escolha dos elementos constituintes da identidade (como o nome, logotipo e símbolos), e pela sua integração em programas que reforcem a notoriedade e estabeleçam associações favoráveis, fortes e únicas nas mentes dos consumidores (Aaker, 1996 & Keller, 1993).

Atingir estes objetivos implica a preparação clara do posicionamento que se pretende projetar, a sua comunicação à audiência, bem como o estudo das suas consequências. Pelo que a implementação da identidade passa, portanto, por três fases distintas (Aaker, 1996):

- 1- A definição do posicionamento da marca;
- 2- A sua comunicação ao mercado;
- 3- E a avaliação dos resultados.

O posicionamento da marca corresponde à parte da identidade que deve ser ativamente comunicada às audiências. E marcas bem posicionadas são aquelas que ocupam nichos de mercado particulares nas mentes dos consumidores, pela criação de pontos de paridade com a concorrência, bem como pontos de diferenciação, que lhe permitem atingir vantagens sobre essa concorrência (Keller, 2000). Pelo que, e segundo Aaker (1996), seria útil, nesta fase, comparar a identidade com a imagem de marca nas suas múltiplas dimensões. O autor sugere as dimensões produto, utilizador, personalidade, benefícios funcionais e benefícios emocionais.

Feita esta análise, poderíamos apontar qual a tarefa comunicativa a levar a efeito, pela criação de uma verdadeira declaração de posicionamento da marca, segundo a qual: (a) a imagem de marca pode ser aumentada; ou (b) imagem de marca pode ser reforçada; ou (c) a imagem de marca pode ser alargada; ou ainda (d) a imagem de marca pode ser atenuada ou apagada.

Uma vez preparada a declaração de posicionamento passaríamos à fase de execução, desenvolvendo programas de comunicação que traduzam os atributos da marca e seus correspondentes benefícios para os consumidores (Keller, 1993). Estes programas implicariam a seleção dos *media* a considerar e o planeamento das ações. Esta é, aliás, uma fase central na implementação da identidade da marca, pois como afirma Aaker (1996) *“não valerá a pena implementar o posicionamento mais estrategicamente lógico, se não encontrarmos uma execução de excelência”* (Ruão, 2002 P.10).

Esses programas de comunicação devem incluir não só a publicidade, mas outros mecanismos complementares à implementação da identidade da marca, como os *media* interativos, os sistemas de *direct response*, as promoções, os patrocínios, a *publicity*, o *design* da embalagem, a publicidade no local de venda, ou outras formas que potenciem experiências de relacionamento na construção das marcas. E sendo assim, a principal preocupação da organização deve ser a de criar mecanismos que coordenem a comunicação da marca nos diversos meios, evitando incoerência nas mensagens veiculadas (Ruão, 2002).

Executado o plano de implementação da identidade da marca é necessário avaliar os seus efeitos junto dos públicos-alvo, pela análise da imagem criada. Isto inclui, segundo Aaker (1996), o estudo do posicionamento e de outros elementos projetados ao longo do tempo, a partir das características comunicadas da identidade. Também Keller (2000) faz referência a esta necessidade de avaliação sistemática das marcas, afirmando que as marcas fortes fazem, regra geral, frequentes auditorias e estudos de avaliação. O seu objetivo é perceber o “estado de saúde” da marca para se definirem as estratégias mais adequadas a cada momento (Aaker, 1996 & Keller, 2000).

A teoria do planeamento de marca assenta na procura e acompanhamento da identidade da marca, como fonte de identificação e diferenciação. Por isso, as posições teóricas mais recentes apontam para a necessidade das empresas planearem sistematicamente o significado das suas marcas, e de o espelharem nas mensagens que enviam aos consumidores. E uma vez implantada essa identidade, deveria ser gerida estrategicamente, em ciclos de vida que ultrapassam largamente os dos produtos em si. Daí a importância de se fazerem avaliações periódicas, que permitem à marca proceder a reajustamentos estratégicos no sentido de criar um relacionamento consistente e sustentável com os públicos (Ruão, 2002).

2.4. Missão e posicionamento da marca

Segundo Lencastre (2005) o conceito de missão é particularmente bem tipificado por Kapferer (1995) que afirma que se o objeto da marca é uma missão, suportada por uma organização, o seu produto ou produtos e respetivas ações de marketing, o objetivo da marca é a dupla função de identificar essa missão e diferenciá-la da concorrência.

O caso Nestlé é o exemplo que permite tipificar a vivência de uma marca ao longo da sua história, quando tem que gerir o marketing mix de atividades díspares sem perder a unidade e a coerência da sua missão.

A missão é o benefício global oferecido por uma marca. Deve ser vista como denominador comum do marketing mix, o conjunto de benefícios e respetivas ações de marketing oferecidos por uma marca e pelas marcas que ela eventualmente cubra. A procura por uma missão única pode ser entendida em três sentidos (Lencastre, 2005):

- Missão singular – um só conceito, se possível uma só frase ou palavra deve sintetizar a missão da marca;
- Missão diferenciada – deve ser tanto quanto possível, única face à concorrência;
- Missão coerente – todos os produtos e ações de marketing, em todo o momento e ao longo do tempo, devem ter um denominador comum de unidade em torno da missão da marca.

De acordo com Thompson (2010) se o objetivo da marca é ser uma fonte de valor para a organização, o seu posicionamento de mercado e na mente dos consumidores será crucial para o valor criado. Segundo o autor que se apresenta em seguida.

“O posicionamento começa com um produto. Uma peça de mercadoria, um serviço, uma instituição ou mesmo uma pessoa. Mas o posicionamento não é o que se faz com um produto. O posicionamento é a influência na mente do potencial cliente” (Clifton & Simmons, 2010 p.81).

Mais de quinze anos depois Al Ries e Jack Trout (1981) apresentam a seguinte definição:

“O posicionamento significa assumir uma posição credível e rentável na mente do consumidor, tanto por se ser o primeiro a chegar, ou por se adotar uma posição relativamente à concorrência ou pelo reposicionar da competição”.

Ambas as definições realçam a importância das emoções do seu público (Clifton & Simmons, 2010; p. 81).

Para Thompson (2010) o posicionamento deve ser sempre capaz de ser explicado e comunicado em poucas palavras, numa frase forte ou numa imagem clara. Existem muitas metodologias para definir o posicionamento da marca, mas o autor supracitado considera que o processo para a definição do posicionamento envolve:

- A necessidade de compreender, no sentido mais amplo, os interesses das partes envolvidas, tanto interna como externamente;
- Gerar informação, pontos de vista, ideias e possibilidades;
- A expressão do posicionamento através de uma identidade visual e verbal, de produtos, de serviços e de comportamentos;
- A aplicação disciplinada de um sistema de arquitetura da marca para otimizar o valor do posicionamento;
- O contínuo desenvolvimento, gestão e avaliação do posicionamento ao longo do tempo.

Assim, pode afirmar-se que para se identificar a ideia chave no posicionamento, devem ter-se em atenção quatro critérios, que são:

- (1) **Relevância** – as marcas importantes relacionam-se com os consumidores, preenchendo necessidades funcionais e satisfazendo outras de carácter emocional e desejos. Ao compreender a forma como os atuais e potenciais clientes definem experiências e ideias e percecionam o mundo com o qual interagem, conseguem determinar aquilo de que eles sentem falta nos produtos e serviços existentes, e dessa forma identificam oportunidades adequadas para apostar num território não reclamado (Clifton & Simmons, 2010).
- (2) **Diferenciação** – as marcas fortes acrescentam valor, o que faz com que se destaquem dos seus concorrentes. Identificam oportunidades de liderança ao avaliarem o cenário competitivo atual e futuro, as forças e fraquezas dos produtos e serviços oferecidos, tendo em conta as perceções, as necessidades dos clientes e as competências organizacionais reais (Clifton & Simmons, 2010).
- (3) **Credibilidade** – para que os clientes sejam fiéis a uma marca, esta deve ser verdadeira e manter as suas promessas. Para isso é necessário que analisem as aspirações de uma organização num contexto financeiro, as competências chave, investigação e desenvolvimento, bem como valores. Depois conjugar estas conclusões com a perspetiva do consumidor para entender as disparidades existentes entre as

competências reais e as percebidas, permitindo assim, o desenvolvimento de uma proposta credível (Clifton & Simmons, 2010).

- (4) **Elasticidade** – o sucesso continuado de uma marca assenta na capacidade de se manter relevante num mundo em mudança e também promover a inovação e trazer novos produtos e extensões de linhas à sua proposta de valor. Determinar quando e de que forma uma marca pode ser elástica é algo que requer um bom entendimento dos consumidores atuais e potenciais, bem como uma boa avaliação das tendências de mercado (Clifton & Simmons, 2010).

Na perspetiva de Kotler e Keller (2005) posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo. Um bom posicionamento de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, que objetivos ela ajuda o consumidor a alcançar e como o faz de maneira inconfundível. O resultado do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma proposta de valor focada no cliente, ou seja, um motivo convincente pelo qual o mercado alvo deve comprar determinado produto.

2.5. Identidade da marca

Para Kapferer a identidade é um conceito de emissão, no entanto outros autores apresentam perspetivas diferentes. Do ponto de vista de Lencastre (2005) gerir uma marca, em relação ao objeto é gerir uma missão, gerir uma marca em relação à sua identidade, é gerir um nome.

A definição adotada pela união europeia centra toda a sua exigência na dimensão figurativa da marca, ou seja, são admissíveis como marca todos os sinais que possam ser objeto de uma representação gráfica da marca (Lencastre, 2005). Tendo em conta este quadro jurídico, pode distinguir-se:

- O uso geral do nome – o primeiro sinal de criação de uma marca;
- O uso quase geral do logótipo (ou a abreviatura logo) – que é o termo da linguagem corrente mais usado para definir o sinal visual que, associado ao nome, identifica a marca;
- O uso circunstancial de outros sinais registáveis como marca – o slogan, a personagem, o rótulo, o design específico de uma embalagem, produto ou material de merchandising e o jingle.

O nome é composto pelo termo genérico descritivo do produto ou atividade da marca. O logótipo é composto pelo lettering, a forma específica de escrever o nome à qual pode estar associado um desenho, uma cor ou código cromático específico (Lencastre, 2005).

Para Lencastre (2005) em torno do nome podem inscrever-se todos estes sinais de identidade jurídica, vocacionados para completar a função de síntese identificadora de uma missão e de um objeto que pode ser múltiplo. Este conjunto de sinais constitui o *identity mix* da marca. Num sentido lato, o *identity mix* alarga-se à forma como ele próprio é declinado em toda a extensão da marca e do marketing mix da organização.

A gestão do público mix da marca começa por ser uma seleção de públicos e segmentos-alvo, assim, nesta perspetiva está ligada à emissão da marca, conforme afirma Kapferer (2000).

A marca tem múltiplos indivíduos-alvo, que é possível (macro) segmentar em públicos e por sua vez (micro) segmentar sem segmentos. De acordo com este padrão, na gestão do *público mix* e do *image mix* há que segmentar o mercado e posicionar a marca, público-alvo a público-alvo. Neste sentido, ocupar um segmento, posicionar uma marca, é dar-lhe notoriedade e criar-lhe uma associação forte e favorável, se possível única face à concorrência, capaz de provocar uma resposta cognitiva e afetiva que gere uma resposta comportamental de adesão à marca. A força das grandes marcas é possuírem conceitos únicos, diferenciadores, associados a uma imagem transversal e isto consegue-se quando há a persistência de uma história centrada numa missão, exemplo disso é a Nestlé, “o pequeno ninho” (Lencastre, 2005).

Neste tema, a revisão da literatura permite distinguir abordagens no âmbito da perspetiva do design gráfico, na perspetiva da comunicação integrada e na perspetiva multidisciplinar. (Balmer, 1998; van Riel & Balmer, 1997).

Na perspetiva do design gráfico, a identidade corporativa é sinónimo de logótipos, estilo arquitetónico da empresa e identificação visual. O papel do simbolismo assume, para além da sua proposta original de aumentar a visibilidade organizacional, uma função na comunicação da estratégia corporativa, como fica claro na classificação de identidade visual proposta por Olins (1978) em monolítica, multimarca e apoiada, as quais refletem a estratégia organizacional, a estratégia de marca e as políticas de comunicação. Esta ótica pode ser sintetizada na definição proposta por Dowling (1993) que considera que a identidade corporativa são os símbolos que uma organização utiliza para se apresentar às pessoas, entendendo-se por símbolos, o logótipo, as cores e a tipografia, o que implica a redução da

identidade aos elementos visuais e gráficos que a compõem e lhe atribui uma função meramente identificadora (Olins, 1978 & Dowling, 1993).

De acordo com Bernstein (1984) a constatação da eficácia da consistência na comunicação visual e de marketing levou ao desenvolvimento da perspectiva da comunicação integrada. Para Kapferer (1994) ao nível da comunicação, a identidade é aquilo que, através da multiplicidade dos sinais, das mensagens e dos produtos, surge como oriundo de um único emissor (Bernstein, 1984 & Kapferer, 1994).

Quanto à extensão, complexidade e importância da comunicação corporativa, Bernstein (1984) defende que as organizações devem comunicar eficazmente com todos os seus públicos. Bernstein (1984) considera ainda que a organização deve ter uma visão holística das comunicações, dado que está sempre a comunicar com os seus públicos, mesmo quando não quer ou não se apercebe. Assim, uma vez que os públicos formam inevitavelmente alguma impressão, torna-se essencial gerir e controlar a comunicação para que os vários públicos recebam aquilo que a organização quer transmitir. Reto (1996) e van Riel (1995) consideram que o resultado da comunicação, ou seja a imagem que os públicos formam, será tanto mais forte e consistente, quanto maior for o grau de coerência entre as três formas de comunicação geralmente distinguidas: comunicação institucional, comunicação de marketing e comunicação interna (Reto, 1996; van Riel, 1995; Bernstein, 1984).

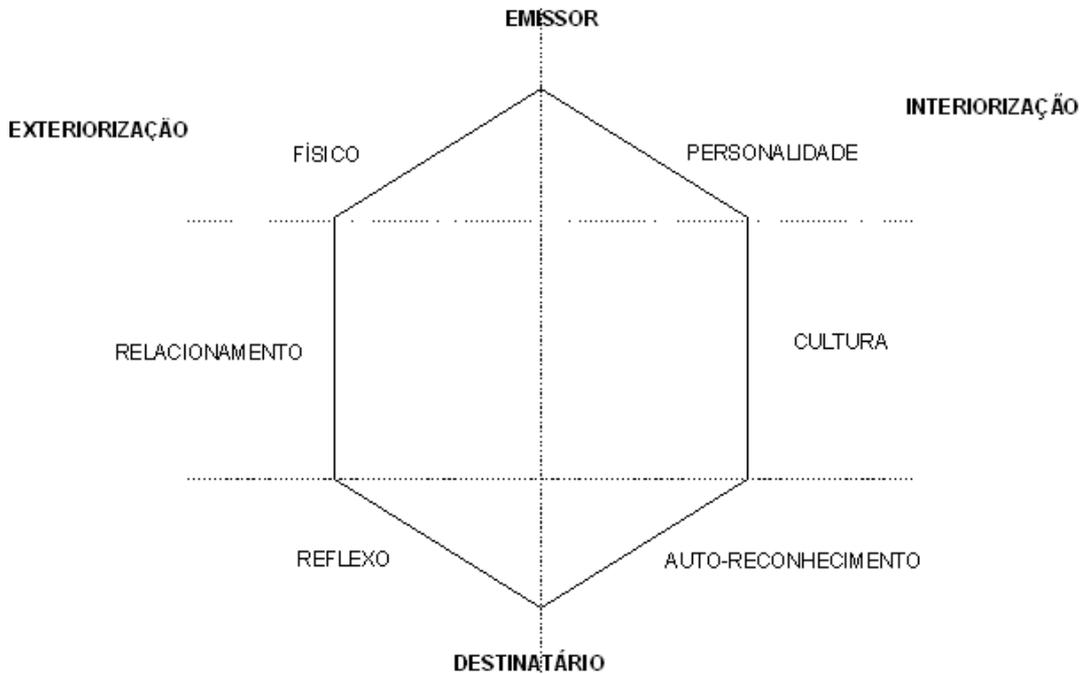
De acordo com Kapferer (2000) a identidade de uma empresa é o que permite à organização, ou uma parte da organização, ter o sentimento de existir enquanto ser coerente e específico, que assume a sua história e tendo o seu lugar em relação aos outros. Ter uma identidade, é existir enquanto si, ser dotado de um projeto pessoal e estável. Assim existe identidade de marca quando se responde às seguintes questões:

- O que faz a sua diferença?
- O que faz a sua permanência?
- O que faz a sua homogeneidade?
- O que faz o seu valor?
- O que faz a sua verdade?
- O que faz o seu reconhecimento?

Para o autor a identidade é um conceito de emissão, uma vez que especifica o sentido, o projeto e a conceção de si da marca. A imagem é um resultado, uma descodificação. Para Kapferer (2000) num plano de gestão a identidade precede a imagem.

Para que uma marca permaneça forte, deve ser fiel à sua identidade. Neste sentido é apresentada, na figura 4, a identidade da marca através de um modelo prisma com seis faces (Kapferer, 2000).

Figura 4 - Modelo prisma da identidade da marca



Fonte: Kapferer, 2000

O modelo prisma é qualitativo e identifica forças e fraquezas da marca. Pode aplicar-se à própria marca e aos concorrentes e conseguir resultados comparáveis. De uma forma sintetizada, o modelo prisma apresenta identidade:

Física + Personalidade – baseia-se no produto e na marca pelo que representa o emissor.

Relação + Cultura - o ponto central entre emissor e destinatário.

Reflexo + Mentalização - as componentes que influenciam o destinatário da identidade da marca.

A marca admite em primeiro lugar um atributo “físico” que lhe confere um conjunto de características objetivas. O físico é a base da marca, é o seu suporte tangível. Depois, uma marca é uma “personalidade” a partir do momento que comunica adquire um carácter. A forma como o produto é apresentado vai refletir um conjunto de traços junto do consumidor, que vai permitir associar uma personalidade à marca (Kapferer, 2000).

A marca é um universo “cultural” - “Qualquer produto é o resultado de uma cultura”. A cultura define-se pelo sistema de valores que inspiram a marca, são os princípios fundamentais pelos quais se rege a marca. Pode ser avaliado tanto pela comunicação que faz, como pelos produtos. É uma faceta crucial, uma vez que, todas as marcas têm de possuir uma cultura, por exemplo, a Benetton – evoca igualdade entre os homens (Kapferer, 2000). A marca é uma “relação” – é a forma como o consumidor percebe a marca enquanto mediadora de um relacionamento entre si, cliente, e o produto/serviço. Neste sentido são várias as associações feitas em torno do tipo de relação que a marca representa, por exemplo, a Dior J’Adore apresenta relação de sedução homem-mulher. As seguradoras é um tipo de relação confiança serviço-cliente e um último exemplo, é a relação confiança produto-uso da Toyota (Kapferer, 2000).

No modelo prisma, a marca também é um “reflexo” que significa o potencial de refletir a imagem dos consumidores (na marca automóvel é fácil identificar um destinatário, um condutor tipo). O objetivo desta dimensão é acelerar a compreensão e identificação do público-alvo do produto/serviço. Deve funcionar como modelo de identificação (Kapferer, 2000). Por fim, autorreconhecimento/Mentalização, que é a linguagem que o consumidor assume por associação à marca do produto/serviço, ou seja, o reflexo é o espelho externo da marca e a mentalização é o reflexo interno da marca (Kapferer, 2000).

2.5.1. Critérios de seleção e avaliação dos elementos da marca

Segundo Kotler e Keller (2005) os elementos da marca são recursos próprios que servem para identifica-la e diferenciá-la. Estes elementos podem ser escolhidos para construir o máximo de *valor para a marca*. Um elemento da marca com contribuição positiva ao brand equity é aquele pelo qual os consumidores associam respostas importantes. Deste modo, são apresentados os seis critérios na escolha dos elementos da marca (Tabela 5):

Tabela 5 - Critérios de escolha do elemento da marca

Critérios de “construção de marca”	
<i>Memorável</i>	Com que facilidade o elemento da marca é lembrado? Com que facilidade é reconhecido? Isso é válido tanto para a compra como para o consumo? Nomes de marcas curtos podem ajudar.
<i>Significativo</i>	Até que ponto o elemento da marca é digno de crédito e sugestivo para a categoria correspondente? Ele sugere algo sobre um ingrediente do produto ou o tipo de pessoa que poderia utilizar a marca?
<i>Desejável</i>	Esteticamente, até que ponto os consumidores acham o elemento da marca cativante? Por si só, ele é desejável visualmente, oralmente ou noutros aspetos?
Critérios “defensivos”	
<i>Transferível</i>	O elemento da marca pode ser usado para apresentar novos produtos, na mesma ou noutras categorias? Até que ponto o elemento da marca colabora com o <i>brand equity</i> noutros países e segmentos de mercado?
<i>Adaptável</i>	O elemento da marca é adaptável e atualizável? Podem existir transformações de visual ao longo dos anos.
<i>Protegido</i>	O elemento da marca pode ser protegido juridicamente? Até que ponto pode ser protegido em termos concorrenciais? Pode ser copiado com facilidade? É importante que os nomes que se tornam sinonimo da sua categoria de produto detenham os seus direitos sobre a marca e não se tornem genéricos.

Fonte: Kotler e Keller, 2005

Os três primeiros critérios podem ser caracterizados como “construção da marca” no sentido em que o seu valor pode ser construído pela escolha ponderada de um elemento da marca. Os três últimos critérios são mais “defensivos” e focados no modo como o valor da marca contido num elemento da marca pode ser estimulado e preservado diante de diferentes oportunidades e limitações. Os elementos de marca podem exercer diversos papéis na construção da marca, sendo que, para os consumidores, estes elementos devem ser facilmente reconhecidos e lembrados, além de inerentemente descritivos e persuasivos (Kotler & Keller, 2005).

Sobre a construção dos elementos da marca, Kapferer (2000) afirma que criar uma marca é comportar-se desde o início como marca estabelecida, rica de significados. Assim demonstra alguns princípios que demarcam esta atitude:

Definir a identidade da marca – não é a publicidade que fala dos produtos, é a marca. Na ótica de criação da marca deve responder-se a uma pergunta prévia: quem é esta marca? Antes de definir o que fará o produto que assina, deve em primeiro lugar saber-se quem fala (Kapferer, 2000).

Definir a convergência imaginária – a identidade da marca forte lembra-nos que esta não se reduz aos atributos funcionais. Na criação de uma marca, a escolha da referência imaginária

(imaginário da produção dos produtos) é tão importante como a escolha dos produtos de referência (Kapferer, 2000).

Escolher produtos portadores de sentido – quanto mais forte for a ambição da marca, como o sistema de valores, mais determinante é a escolha do produto ou serviço enunciado para o lançamento da marca. Nem todos os produtos da marca têm a capacidade de representar a sua intenção de maneira igual. Então deve reter-se só aquele produto que manifesta o sinal da marca, na altura das campanhas de lançamento (Kapferer, 2000).

Campanha de marca ou campanhas-produtos – deve comunicar-se diretamente o sentido da marca, as suas referências imaginárias ou introduzi-la a partir da promoção de um produto portador de sentido? A resposta a esta questão depende da capacidade para isolar um produto que comunica plenamente o sentido da marca (Kapferer, 2000).

Linguagens e marca e territórios de comunicação – a identidade de uma marca é rica de sentido e não se resume a uma palavra ou a um conceito. Mesmo utilizando numa campanha um conceito de comunicação, a marca irradia sobre todas as facetas do seu prisma de identidade. Em relação ao vocabulário, este já não é hoje unicamente verbal, é mesmo de dominância visual. Um território de comunicação não se inventa e não se instala na marca, deriva dela. E por fim, a linguagem de marca permite libertar o discurso próprio. Por faltar linguagem própria, muitas vezes encerram-se comunicações, ou seja, não se sabe que linguagem falar, repetem-se blocos de palavras ou blocos visuais e deste modo estagna-se o fundo (Kapferer, 2000).

Capítulo 3 - Centro de excelência para a valorização dos recursos mediterrâneos - CEVRM

Neste capítulo descreve-se e caracteriza-se o CEVRM, os serviços que presta, os projetos que está a desenvolver, os seus parceiros e produtores. Procura-se também mostrar de que forma o centro de excelência, contribui para o desenvolvimento dos recursos silvestres na zona sul do país.

3.1 Caracterização da organização - CEVRM

O CEVRM é uma organização que visa dar uma resposta nos domínios da investigação aplicada, apoio técnico e projetos, formação, apoio à certificação, prospeção de mercado, planificação de estratégias de marketing e soluções de financiamento em alguns setores. O CEVRM é o projeto âncora para a operacionalização do PROVERE (valorização de recursos silvestres do mediterrâneo) e pretende fomentar o dinamismo, empreendedorismo e a inovação nas fileiras chave identificadas como grande potencialidade para o território, nomeadamente:

- Plantas aromáticas, medicinais e tintureiras;
- Medronho e pequenos frutos;
- Mel;
- Cogumelos comestíveis;
- Alfarroba;
- Figo da Índia;
- Ecoturismo.

Numa abordagem mais profunda à contextualização da empresa, consegue perceber-se que é uma sociedade anónima, resultante da necessidade de dar continuidade a um processo de desenvolvimento regional em torno da valorização dos recursos silvestres.

O principal objetivo seria que, nos pós projeto, todo o processo de valorização em curso, ou seja, promoção, novos projetos de produção, investigação e marketing, não ficassem dependentes de novos financiamentos, mas que usufríssem de uma estrutura especializada que pudesse assegurar toda a rede de suporte necessária. Neste sentido o CEVRM tem uma equipa de agrónomos, paisagistas, florestais e zootécnicos, especializada num conjunto de

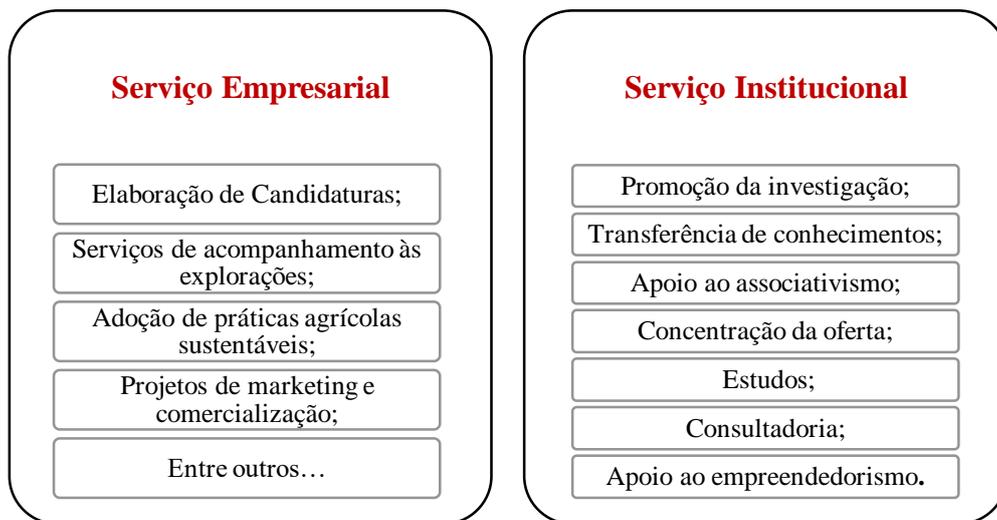
produtos em particular (aromáticas, cogumelos, medronho e outros frutos silvestres, mel e produtos apícolas) que asseguram apoio técnico, elaboração de candidaturas, viveiros, investigação e transferência de tecnologia.

Quando se justifica, elabora-se a organização da fileira, através, da aquisição, processamento e escoamento, numa lógica de Organização de Produtores. Esta metodologia é utilizada, por exemplo, na fileira das aromáticas, sendo que se pretende alargar a outros setores que comecem a sentir essa necessidade, como é o caso do medronho.

3.2 Serviços

Atualmente o CEVRM apresenta na sua estrutura orgânica, serviços que apoiam e promovem o desenvolvimento nas diferentes áreas de cultivo, com o objetivo de desenvolver o futuro de várias espécies animais e vegetais. Neste sentido, a nível de estrutura, apresenta-se, na figura 5, o apoio prestado pelos serviços empresarial e institucional:

Figura 5 - Serviços do CEVRM



Fonte: cevrn.pt

Particularmente apresenta-se também os departamentos, comercial, de consultoria e produção, no sentido de perceber melhor o mecanismo de funcionamento. Neste sentido, denominam-se as funções desempenhadas por cada departamento.

Departamento comercial exerce funções relativas a:

- Acordos comerciais com os produtores visando o escoamento da sua produção numa ótica de organização de fileira;

- Processamento, concentração da oferta e comercialização em mercados internacionais, nomeadamente do Norte da Europa;
- Orientação para a grupagem e encaminhamento para o associativismo numa lógica de organização dos produtores;
- Internacionalização e apoio a promoção de produtos endógenos em eventos internacionais.

Departamento de consultoria é responsável por:

- Elaborar projetos de investimento no setor agrícola, com elevada taxa de sucesso de aprovação das candidaturas;
- Fornecer apoio administrativo na gestão de projetos e acompanhamento junto das autoridades competentes;
- Elaborar pedidos de pagamento;
- Administrar serviços de acompanhamento técnico às explorações;
- Desenhar e aplicar práticas alternativas enquadráveis nas estruturas da exploração, tais como design de permacultura e/ou sistema "keyline" ⁶ de regeneração e gestão da água nos solos;
- Desenvolver planos económicos e financeiros associados à comercialização dos produtos agrícolas.

Departamento de produção e ID&T tem responsabilidade sobre:

- O processamento e preparação de plantas aromáticas e medicinais (PAM) secas para expedição;
- A destilação de PAM para obtenção de óleos essenciais com interesse comercial principalmente para exportação;
- Viveiros de produção de plantas diversas em ambiente controlado, entre as quais PAM, medronheiro e figueira-da-Índia;

⁶ **Sistema de Keyline** – é um método de planeamento desenvolvido por Percival Alfred Yeomans, um engenheiro de minas Australiano. A aplicação deste sistema traduz-se numa eficiente gestão de aproveitamento de água da chuva na paisagem, seja esta uma pequena parcela agrícola, uma bacia hidrográfica ou uma região inteira. Permite o controlo dos fogos florestais, melhoria dos solos agrícolas e de pastagem e a redução dos custos energéticos.

- Coordenação de projetos de investigação em torno dos recursos silvestres que visam a transmissão de conhecimentos desde a plantação no campo à conceção de novos produtos para o consumidor;
- Ensaio experimentais de novas tecnologias de transformação e conservação de produtos alimentares com base nos recursos silvestres.

3.3 Projetos em desenvolvimento

Atualmente, o CEVRM tem projetos empresariais, destinados principalmente a empresas com fins comerciais que pretendam elaborar mapas de candidaturas. No âmbito institucional, desenvolve projetos financiados pelo ProDer. São projetos que apresentam as seguintes características, na tabela 6:

Tabela 6 - Desenvolvimento de projetos

Projetos Empresariais	Projetos Institucionais
<p>No corrente ano, o CEVRM já realizou mais de duas dezenas de candidaturas relativamente a projetos empresariais, em áreas tão diversas dos recursos silvestres, dentro de tipologias como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jovem agricultor; • Multifuncionalidade do espaço florestal; • Criação e apoio a microempresas. <p>Até ao momento, a percentagem de aprovação de candidaturas PRODOR é de 100%.</p>	<p>Projetos em curso financiados pelo ProDer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rede Temática para Valorização dos Recursos Silvestres do Mediterrâneo; • Inovação e Novas Tecnologias para o Aproveitamento do Medronho. O objetivo deste projeto é criar melhorias ao nível da produção (enxertias micorrização, condução), obter novos produtos (Fruto seco, cristalizado, patés, etc.) e criar ações de demonstração e divulgação, através do financiamento de outros projetos. <p>Outros projetos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ações Estratégicas para a Valorização, promoção e internacionalização dos recursos silvestres do Sul de Portugal; • Estudos da cadeia de valor a nível nacional (Produção; Indústria; Centros de Distribuição; Estratégias de Intervenção); • Organização e Desenvolvimento de mercado (Mercado Interno; Internacionalização; Oportunidades de Negócios); • Participação na 1ª representação Nacional na Biofach (a maior feira de agricultura biológica a nível mundial).

Fonte: Informação fornecida pelo CEVRM

3.4 Parceiros e Produtores

O CEVRM é uma empresa co financiada pelo programa Proder (medida 4.1)⁷ conforme se verificou anteriormente, a importância deste programa na estimulação de projetos institucionais.

Esta é uma medida que apoia o desenvolvimento rural pelo FEADER (fundo europeu agrícola de desenvolvimento rural) e estabelece como objetivos o aumento da competitividade da agricultura e da silvicultura, a melhoria do ambiente e da paisagem rural, bem como a promoção da qualidade de vida nas zonas rurais e da diversificação das atividades económicas.

A medida 4.1 designada como “cooperação para a inovação” do programa Proder, visa promover o desenvolvimento da inovação através de práticas de cooperação entre os diversos agentes das fileiras para obtenção de novos produtos, processos ou tecnologias. Visa igualmente aumentar a interligação entre o conhecimento científico e tecnológico e as atividades produtivas, adequando-o eficazmente às necessidades do sector, bem como assegurar a melhoria do desempenho das empresas e a incorporação dos resultados nos produtos a oferecer ao consumidor. Tem ainda como objetivo incentivar a incorporação da inovação pelos agentes económicos nos processos produtivos, potencializando e otimizando os apoios em áreas complementares como a modernização produtiva, a qualificação ou os serviços prestados.

Em relação aos parceiros, o CEVRM conta com a colaboração de algumas entidades e programas.

Ao nível da investigação, o CEVRM conta com o apoio da Universidade do Algarve; Escola Agrária de Coimbra, CEBAL, Escola Superior Agrária de Beja e INIAV.

Quanto aos parceiros empresariais, com quem o centro de excelência trabalha recorrentemente no sentido de transformar recursos, pode nomear-se o “Mestre Cacau” que valoriza recursos com o chocolate. A “Quinta Essência”, responsável pela valorização de recursos através de óleos essenciais e cosmética. A Sónia Cabrita “Medronho de s. Barnabé” a “Doce Candeias”, que colabora através do trabalho com doces, licores e patés de figo da Índia.

⁷ **Consulta em Fevereiro de 2015:** Portaria nº 596/2009, alterada pela Portaria nº 814/2010, pela Declaração de Retificação nº 32-A/2010 e pela Portaria nº 228/2011

Por último, os produtores e novos agricultores que são nomeadamente jovens que pretendem fazer a primeira instalação relacionada com algum destes recursos.

Em seguida apresentam-se mais detalhadamente as características de alguns destes parceiros e produtos e o envolvimento com estes recursos. Apresentam-se também na figura 6 os logotipos das entidades parceiras.

Figura 6 - Logotipos das entidades parceiras



Fonte: cevrn.pt

Provere “valorização dos recursos silvestres do mediterrâneo” – esta é uma estratégia para as áreas rurais de baixa densidade do sul de Portugal. Está focada no desenvolvimento de uma estratégia alternativa para os territórios de baixa densidade, na sua maioria ameaçadas pelo despovoamento, economicamente deprimidas, como o caso da maioria dos territórios do Baixo Alentejo e da Serra Algarvia.

Estrategicamente, passa pela valorização dos recursos silvestres através da aplicação das novas tecnologias de produção ao seu contexto real, com o intuito de gerar valor económico e revitalizar a economia e por sua vez contribuir para a atratividade dessas regiões, de forma a assegurar um reforço da coesão territorial e social, pilar fundamental do desenvolvimento nacional.

CEBAL (centro de tecnologia agrícola e agro alimentar do Alentejo) - é uma unidade de investigação e desenvolvimento privada, sem fins lucrativos, sediada na cidade de Beja. O

CEBAL desenvolve a sua atividade em estreita ligação com o tecido económico local, levando em consideração as características e o potencial da região em que se insere.

A agricultura no Baixo Alentejo, nas suas várias vertentes, contribui com 14% para o PIB Nacional e nesse sentido, a atividade do CEBAL está estruturada de forma a desenvolver investigação prioritariamente aplicada, procurando identificar questões com impacto potencial para a economia da região e propor soluções biotecnológicas que permitam a resolução de problemas, a otimização da produção ou a certificação de produtos.

A atividade do centro está, também, direcionada para identificação e o desenvolvimento de novas oportunidades que possam ser aplicáveis à região nomeadamente nas áreas da produção vegetal, na produção animal, no processamento e melhoria dos produtos agrícolas e alimentares, na implementação de processos que permitam a obtenção de valor acrescentado a partir de subprodutos e resíduos e na pesquisa de formas de valorização de matérias-primas tradicionais.

INIAV (Instituto Nacional de Investigação Agrária e Veterinária) - é o Laboratório de Estado do Ministério da Agricultura e do Mar (MAM), que desenvolve atividades de investigação nas áreas agrónomica e veterinária. O INIAV foi criado em 2012, ficando com as atribuições relacionadas com a investigação agrária (do L-INIA) e veterinária (do L-LNIV) do antigo Instituto Nacional dos Recursos Biológicos I.P. (INRB), tendo as atribuições relativas às áreas das pescas e da aquicultura sido incorporadas no Instituto Português do Mar e da Atmosfera, I. P. (IPMA).

CTFC (centro tecnológico florestal da Catalunha) - Contribui para a modernização e competitividade da silvicultura, do desenvolvimento rural e da gestão sustentável do ambiente natural através de investigação, formação e transferência de tecnologia e conhecimento para a sociedade, com o objetivo de se tornar um centro de referência a nível nacional e internacional para o prestígio e excelência da sua atividade no ambiente florestal e desenvolvimento rural.

Sugar Bloom unipessoal, Lda. (Mestre Cacau) – é uma jovem empresa fundada em 2010 e com o objetivo de produzir chocolates e produtos de confeitaria. Dentro desta área, a maior prioridade sempre foi o aproveitamento dos recursos endógenos do Alentejo e Algarve no lançamento de novos produtos, capazes de surpreender os clientes mais exigentes. Alguns dos produtos desenvolvidos recentemente incluem:

- (1) Medronho confitado

- (2) Patê de fruta de medronho
- (3) Medronho liofilizado
- (4) Medronho seco coberto de chocolate

Apiguadiana (Associação de Apicultores do Parque Natural do Vale do Guadiana) - A área de atuação da APIGUADIANA abrange toda a área do Parque Natural do Vale do Guadiana e uma faixa de 3 km em todo o perímetro do Parque Natural. Em 2004 através de um protocolo com a Direção Regional de Agricultura do Alentejo, a APIGUADIANA, para além do concelho de Mértola, começou também a prestar apoio técnico aos Apicultores dos concelhos de Almodôvar, Beja, Castro Verde e Serpa.

Para além destes concelhos a APIGUADIANA também tem associados aos quais presta apoio técnico, como o concelho de Castro Marim, Loulé, Moura e Portel. Tem como missão prestar aos associados apoio técnico com a finalidade de promover o aumento da produção e da qualidade do mel e dos outros produtos da colmeia. Realização de visitas aos apiários e melarias, ações de divulgação, demonstração e formação. Registo da declaração de existências da atividade apícola. Esclarecimentos sobre a legislação apícola e outros assuntos relacionados com a apicultura.

Doce Candeias, Lda. – é uma empresa situada em vila nova de são bento e responsável pela produção, de origem artesanal, de doces, licores e patés.

De salientar, que cerca de 70% das frutas provêm do Alentejo, como é o caso da abóbora, ameixa, bolota, figo, figo da Índia, camboa, laranja, limão, melancia, melão, nozes e tomate. Os restantes 30 % provêm do Oeste, é o caso do morango, pera e maçã. Através de produção própria ou de produtores locais ou regionais, esta empresa dá preferência a culturas de produção biológica ou então com pouca intervenção química.

Capítulo 4 - Caracterização do setor do medronho

Neste ponto apresenta-se a análise cuidada do setor, com base em dois estudos de referência que abordam a viabilidade económico-financeira da fileira do medronho em Portugal e particularmente as suas características físicas e territoriais.

No âmbito do projeto “inovação e novas tecnologias no aproveitamento do medronho” o CEVRM elaborou um estudo, cofinanciado pelo PRODER, relativo à inovação em pomares de medronheiro e medronho não destilado. De acordo com o estudo⁸, caracteriza-se a espécie em termos geográficos e todas as suas particularidades.

Estudar o mercado e os seus desenvolvimentos económicos também é uma premissa da caracterização do setor. Neste sentido, o fórum florestal elabora um “estudo económico da fileira do medronho” que serve também de fundamentação a este capítulo.

4.1 O medronheiro - *Arbutus unedo* L.

A espécie *Arbutus unedo* L. pertence à família Ericácea, como nome comum alternativo ao medronheiro ocorre ervedeiro. É uma espécie de folha perene endémica do litoral e bacia do mediterrâneo. Na Europa, na Grã-Bretanha, em Portugal e na bacia do mediterrâneo ocorre a espécie *Arbutus unedo* L.

O medronheiro representa uma espécie espontânea em Portugal, associado ao sub-bosque de povoamentos de sobreiro e azinheira, muito comum a nível nacional. Possui características como sombreamento denso e folhada rica em nutrientes para o solo, conferindo-se assim, como uma espécie indicadora de solos com relativa fertilidade. Apresenta capacidade resiliente à passagem do fogo, regenerando através de rebentos radiculares (Correia e Oliveira, 2002). Segundo Franco (2012), o medronheiro, enquanto espécie endémica da bacia do mediterrâneo, desenvolve grande capacidade de regeneração pós fogo.

O seu fruto – medronho⁹ - além da produção de licores e aguardentes, apresenta grande potencial de aproveitamento através de novas técnicas de conservação e transformação, perspetivando um crescimento na comercialização a curto e médio prazo de medronho sob a

⁸ **Fonte:** Inovação em Pomares de Medronheiro e Medronho não Destilado: Estado da Arte Atual. I.S.B.N. 978-989-98312-1-6

⁹ O nome da espécie deriva do latim unum edo (“comer apenas um”) fazendo alusão ao sabor pouco apetitoso do fruto sentido por parte do classificador botânico no momento de plena maturação.

forma de produto em fresco, desidratado e respetivos produtos derivados no sector agroalimentar.

Para além do fruto, existe um aumento da procura de rama verde para arranjos florais, estando o seu uso como espécie ornamental em expansão. Devido à abundância da sua floração, o medronheiro é uma espécie com interesse do ponto de vista apícola. A sua madeira constitui um excelente combustível sendo também boa para torneir, os ramos mais jovens são utilizados em cestaria, as folhas podem servir para forragem e as folhas e cascas podem ser utilizadas na indústria de curtumes.

4.1.1 Características botânicas

Apresenta porte de arbusto ou pequena árvore de folha perene, geralmente com 1 a 4 metros de altura com hábito espontâneo, porém pode atingir até 10 metros de altura com um diâmetro de copa até 5 metros (Cervelli, 2005). O tronco e ramos avermelhados e escamosos. As folhas são alternas com 6 a 12 cm de comprimento e 1,5 a 3 cm de largura, lanceoladas, de margem serrada e pecíolo curto, com coloração verde escura na página superior e verde clara na página inferior. Na nervura, é visível uma coloração rosácea sobre a mesma, como se pode observar na figura apresentada em seguida.

Figura 7 - Imagens do medronheiro



Fonte: Imagens retiradas do Google.

O início do abrolhamento dá-se em Abril, com desenvolvimento e crescimento intenso dos ramos de Abril a Junho. Apresenta flores hermafroditas, urceoladas de cor brancas, esverdeadas ou rosadas dispostas em panículas terminais pendentes com 15 a 30 flores. Apresenta floração de Outubro a Março, sendo as flores formadas sobre o ramo do ano, quase simultaneamente na altura da maturação dos frutos formados no ano precedente.

Estes, denominados medronhos apresentam uma superfície granulosa com diâmetro médio de 1 a 3 cm, globosos e avermelhados na fase de maturação (Bringre, 2007), podendo pesar entre 3 a 8 gramas/fruto e conter um número de sementes compreendido entre 10 a 15 sementes no seu interior.

É estimado um número de 400.000 a 600.000 sementes/quilograma de medronho, apresenta forma elíptica, comprimento de 2 a 3 mm e com coloração castanho clara (Cervelli, 2005).

A particularidade desta planta prende-se com a ocorrência em simultâneo de floração e frutificação (Malossi, 2004).

4.1.2 O Medronho e o Impacto Ambiental

Segundo o estudo do FF (fórum florestal)¹⁰ do ponto de vista ambiental, a exploração do medronheiro tem um forte impacto ao nível paisagístico protegendo e reabilitando o solo, uma vez que, tem uma excelente ação de fixação, melhoria e proteção dos solos. O seu sistema radicular é muito ramificado, há introdução de matéria orgânica pela decomposição das folhas e pela densidade da sua copa. Para além disso, fomenta as espécies silvestres constituintes da fauna local. O mesmo estudo refere que, o medronheiro se encontra adaptado às condições edafo-climáticas das Serras Algarvias e da generalidade do território de Portugal Continental e por regra, é uma espécie indicadora de solos que não perderam o seu fundo de fertilidade. Enquanto espécie mediterrânea apresenta uma boa capacidade de regeneração após um fogo, emitindo rebentos de raiz. As suas flores são ainda consideradas de elevada importância para o ecossistema por serem uma fonte de néctar para as abelhas.

4.2 Distribuição geográfica do medronho

O medronhal é classificado na associação *Arbuto unedonis* – *Cistetum populifolii*, pertencente à Província Luso Estremadurensis, Sector Marianico-Monchiquense, Distrito Baixo

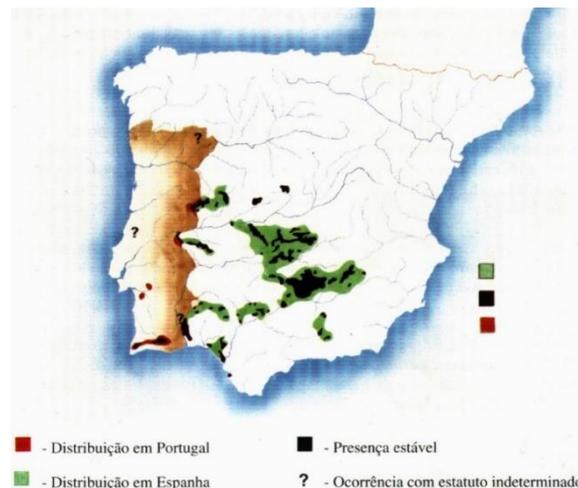
¹⁰ **Fonte:** Fórum Florestal – Estrutura Federativa da Floresta Portuguesa. Estudo económico do desenvolvimento da fileira do medronho. Projeto n° 23073

Alentejano Monchiquense (Pedro, 2004). É considerada uma associação meso-mediterrânea e, em alguns casos, termo mediterrânea (ombro clima subhúmido-húmido-hiperhúmido) com distribuição mediterrânea ocidental (Figura 8).

Nas serras de Espinhaço de Cão e Caldeirão são referidas duas associações vegetais: *Myrto-Quercetum suberis* e a *Phillyreo-Arbutetum unedonis* em andar termo mediterrâneo subhúmido.

O medronheiro é uma das plantas mais representativas na bacia do Mediterrâneo, onde predomina com abundância em Portugal, Espanha, França, sul de Itália e sul da Grécia, em praticamente todas as ilhas mediterrânicas. Em Portugal a espécie ocorre em todo o território, com especial dominância a sul do rio Tejo (Correia e Oliveira, 2002). Em (anexo 1) pode consultar-se mais detalhadamente a distribuição do medronhal no território português.

Figura 8 - Localização de medronheiros



4.3 Produção de medronho em Portugal

De acordo com a informação veiculada na Estratégia Nacional para as florestas a produção de medronho terá atingido em 2005 um valor na casa dos 3 milhões de kg e o preço por kg terá andado na ordem dos 1,26 euros, como se pode ver na Tabela 7.

Tabela 7 - Frutos - produção e preço por kg

Fruto	Produções (milhões de kg)	Preço (euros/kg)
Pinhão (com casca)	3,5	4,5
Castanha	26	1,12
Medronheiro	3	1,26
Alfarrobeira	31,5	0,27

Fonte: Estudo Fórum florestal - Estratégia Florestal Nacional (2006). Dados retirados de Mendes (2003)

O estudo elaborado pelo fórum florestal ¹¹ ressalva que, segundo os dados recolhidos, até aos anos 70 a produção anual de medronho rondava os 13 milhões de kg. Contudo com o abandono posterior do sector agrícola, sobretudo na zona das serras algarvias, devido a alteração do estilo de vida e ao êxodo rural verificou-se uma diminuição muito significativa da produção deste fruto (Mendes, 2003).

4.4 Potencialidades do fruto

As suas características permitem o investimento, em termos de marketing, na comercialização deste produto, enquanto produto funcional ou suplemento alimentar, segundo um estudo que avalia as propriedades do medronho (Ruiz-Rodríguez, et.al., 2010).

Confirmação desta potencialidade é um estudo realizado por Alves (2012), que demonstra que as cascas apresentam grande poder antioxidante, entre outras características que demonstradas nas diferentes partes do medronheiro podem *“abrir novas perspetivas para o seu uso medicinal, farmacêutico e alimentar e, deste modo, para a valorização económica desta espécie.”* (Alves, 2012:56).

Recentemente o Departamento de Química da UA (Universidade de Aveiro)¹² realizou uma investigação sobre a caracterização química do medronho. Este estudo de investigação revela, segundo Sílvia Rocha da unidade de investigação Química Orgânica, Produtos Naturais e Agroalimentares – QOPNA, que "a atividade antioxidante reflete a capacidade de evitar a formação de radicais livres, substâncias que, quando produzidas em excesso no organismo são responsáveis pelo stress oxidativo, conhecido por provocar danos no organismo humano, os

¹¹ **Fonte:** Fórum Florestal – Estrutura Federativa da Floresta Portuguesa. Estudo económico do desenvolvimento da fileira do medronho. Projeto nº 23073

¹² **Link de acesso a notícia:** <http://www.noticiasaminuto.com/pais/315130/consumo-de-medronho-traz-beneficios-a-saude>

quais estão associados ao envelhecimento e aumento da suscetibilidade a diversas doenças, nomeadamente as doenças civilizacionais emergentes".

Todas estas razões são suficientes para promover o medronho a nível nacional não só em produtos em que já é conhecido como a aguardente e compotas mas noutras possibilidades, como fruto fresco ou desidratado.

4.5. Análise da concorrência

A construção de marcas fortes exige um aguçado conhecimento da concorrência. Segundo Porter (1985), para traçar e implementar com eficiência as melhores estratégias de posicionamento de marca, as empresas devem prestar a máxima atenção aos concorrentes. Os mercados são demasiado competitivos para que se possa manter o foco apenas no consumidor (Kotler & Keller, 2005).

Assim, Porter (1985) identificou cinco forças que determinam a atratividade intrínseca, a longo prazo, de um mercado ou segmento de mercado, bem como os concorrentes do setor, novos concorrentes potenciais, substitutos, compradores e fornecedores (Kotler & Keller, 2005).

Neste sentido, o autor afirma: "A análise da concorrência tem por objetivo revelar a natureza e o grau de sucesso das mudanças estratégicas: - que cada concorrente poderá empreender; as reações prováveis face aos movimentos estratégicos possíveis das outras empresas e as reações prováveis face ao conjunto de transformações mais gerais do ambiente que poderão surgir" (Porter, 1985).

Assim que identificados os principais concorrentes, deve tentar descobrir-se as suas estratégias, os seus objetivos e as suas forças e fraquezas (Kotler & Keller, 2005).

4.5.1. Concorrentes Diretos

Considerou-se como concorrentes diretos todos os produtores de medronho, que não são associados do CEVRM, a nível nacional. Após a análise da concorrência, percebeu-se com facilidade que a maioria dos produtores comercializam aguardente. De referir também que as empresas representadas compram o medronho a produtores nomeadamente da região e depois desenvolvem o processo de fabrico. Estima-se que existam mais produtores de medronho que no entanto podem ainda não ter concluído a produção, sendo que é um processo que pode

levar de 5 a 7 anos, ou de outra forma, podem ser pequenos produtores com pouca quantidade de produção que não se expõem.



Lenda da Beira – produtos com história

É uma empresa fundada em 2011 e sediada na Pampilhosa da Serra. Atualmente a empresa dispõe de 26 Hectares de medronheiros plantados, com cerca de 22 mil árvores, porém, encontra-se a concretizar a plantação de mais 20 hectares.

O objetivo da empresa passa pela comercialização de aguardente de medronho com qualidade e outros produtos de origem portuguesa. Grande parte da sua produção é vendida para uma destilaria em Seia.



Sabor do Sul – Pecoliva

Em 1977 a empresa adquiriu um lagar que já existia situado em São Brás de Alportel e posteriormente em 2010 criou a marca “sabor do sul”. Ampliaram o negócio com a instalação de uma destilaria para produção de aguardente. A compra do medronho e do figo era feita nos pequenos produtores que possuíam nas suas propriedades agrícolas estes frutos, sendo que o objetivo sempre foi ajudar a escoar estas matérias primas.



Confraria do medronho – “Os Monchiqueiros”

A confraria “Os Monchiqueiros” situa-se na vila de Monchique e conta com a participação de 42 produtores de medronho no concelho de Monchique, 32 deles estão a comercializar com a

sua marca própria. Na Tabela 8, apresentam-se as marcas de aguardente pertencentes á Confraria de Monchique:

Tabela 8 - Marcas de aguardente dos produtores de Monchique

Marcas de aguardente			
Pedra Branca	Luz	Adega Catarino	Mil Homens
Serra de Monchique	Rio Seco	Adega Silvério	Adega do Barracão
Lagarto	Portela da Eiras	Alcaçarias	Pomar Velho
Quinta da brejeira	Quinta Velha	Ribeirinho	Lagar
Monte da lameira	Adega Ventura	Raposinha	António Nunes
Medronho do fojo	Adega Páscoa	Pedras Juntas	Valverde
Corchas	Cimalhas	Barranco de Carvalhoso	Ponta de Fogo
O Barranco	Cruzinha	Eira do barro	D. Luiz
Farelo	Páscoa	Chã da Casinha	Estalatite
Taipas	Cocha	Da venda	D. Pêro da Silva

Fonte: Confraria do Medronho “Os Monchiqueiros”



Origem transmontana

É uma empresa com sede em bragança que se dedica à comercialização de produtos tradicionais da região transmontana. No seu leque de produtos pode encontrar-se o licor de medronho.



Silvapa

É uma empresa que se dedica à produção artesanal de aguardente, licor e compota de medronho. Situada em Madeirã. Tem o objetivo de valorizar o medronho e a região do pinhal interior sul (parte da região centro, distrito de Castelo Branco).

Em suma, todas as marcas apresentadas estão direcionadas para a comercialização da aguardente e licor de medronho. Comparativamente, este é o fator em comum entre elas. Com

base nesta análise, identificaram-se algumas oportunidades e ameaças para o lançamento de uma marca nova neste setor, que se apresentam resumidamente na Tabela 9.

Tabela 9 - Oportunidades e ameaças

Oportunidades	Ameaças
Colocar o fruto na roda alimentar dos consumidores enquanto fruto fresco. Consumir o medronho fora da garrafa.	Dificuldade dos produtores incorporarem novos desenvolvimentos da investigação e Envelhecimento dos Produtores.
Estudos de novas tecnologias de conservação e processamento.	Pouco conhecimento sobre a condução da árvore enquanto fruteira.
Conservação do medronho para consumo em fresco. Armazenamento do fruto a diferentes temperaturas e com diferentes películas de cobertura.	Ausência de pomares produtores de semente.
Preocupação do consumidor pela saúde e bem estar.	Falta de Apoio Técnico.
Fruto com perspectivas de aplicação para uso medicinal e farmacêutico.	Propriedade em Minifúndio, declives acentuados e de difícil acesso.
Aumento do interesse na cultura.	Dificuldade na organização e Associação dos Produtores.
Existência de estruturas nacionais para promoção setor frutas (Portugal Fresh).	Possível Aparecimento de Pragas e Doenças.
Elevado potencial do mel de medronho.	
Possibilidade de valorização de grainha na cosmética.	
Promoção emprego sazonal/ Fixação de pessoas.	
Possibilidade de nichos de mercado (Gourmet, Biológico, Super-frutos).	

Fonte: Elaboração própria

4.5.2. Concorrentes Indiretos

Considerou-se como concorrentes Indiretos do medronho, os frutos com propriedades funcionais idênticas, ou seja, com antioxidantes indicados para controlar os níveis de colesterol e melhorar a saúde da pele e dos ossos. Desta forma, caracterizam-se todos os alimentos, no sentido de se apresentar os seus benefícios e características orgânicas.

Figura 9 - Concorrentes indiretos



Mirtilo

Características: Planta medicinal, rica em antioxidantes que previnem os sinais de envelhecimento. Vitaminas A, B, C e PP. Possui sais minerais, magnésio, potássio, cálcio, fósforo, ferro manganês, açúcares, pectina, tanino, ácidos cítrico, málico e tartárico.

Disponibilidade: Colheita varia segundo as cultivares, altitude e região. Pode ser feita entre meados de abril e inícios de setembro ou entre meados de maio e meados de agosto.

Marca: Seleção continente. Zuilen&costa Lda.

Preço: 23,92 kg



Amora

características: Rico em vitamina E e ferro, promove o bom funcionamento do sistema circulatório e protege contra a anemia e, descoberto recentemente, contra a doença de Alzheimer.

Disponibilidade: De maio a outubro.

Marca: Zuilen&Costa Lda.



Framboesa

Características: rico em vitamina C. Promove um efeito antioxidante e protetor do sistema imunológico. Contém minerais como cálcio, potássio, magnésio e ferro, este último muito útil na absorção da vitamina C. Boa fonte de fibras, é também rico em água, o que o torna indicado para casos de obstipação e níveis altos de ácido úrico.

Disponibilidade: De maio a novembro.

Marca: Seleção continente. Zuilen&costa Lda.

Preço: 18,32 kg



Morango

Características: Rico em vitaminas C, A, E, B5 e B6. Minerais - cálcio, Potássio, Ferro, Selênio e Magnésio. Rico em flavonoides, importante agente antioxidante no organismo dos seres humanos. 2,5 gramas de fibras por 100 gramas de morango. Fortalecer o sistema imunológico e auxilia o bom funcionamento do sistema digestivo com ação anti inflamatória. Auxilia também o processo de cicatrização de ferimentos.

Disponibilidade: Todo o ano se encontra no supermercado.

Marca: seleção continente.

Preço: 3,78 Kg



Physalis

Características: capacidade antioxidante, que está relacionada com a sinergia entre as moléculas existentes no fruto. Physalis contém altos teores de vitamina A, B e C, em que a polpa do fruto pode apresentar teores de β-caroteno (vit. A) de tiamina (vit. B1) riboflavina (vit. B2) e niacina (vit. B).

Disponibilidade: Rápida produção, cerca de 4 meses de plantio.

Marca: Seleção continente.

Preço: 11,99 Kg



Lichia

Características: É rica em minerais e vitaminas e oriunda de uma província do sul da china por isso conhecida botanicamente como *litchi chinensis*. A litchia ou líchia apresenta nutrientes como: cálcio, ácido fólico, magnésio, fósforo, potássio, proteínas, riboflavina, tiamina, vitamina A e C que a tornam boa escolha para o consumidor.

Disponibilidade:

Marca: Não possui marca.

Fonte: Elaboração própria

Em suma, pode afirmar-se que todos os alimentos têm na sua constituição características antioxidantes e nutrientes benéficos para a saúde, tal como o medronho. No sentido comparativo, identificaram-se alguns pontos fortes e fracos do medronho face à concorrência, conforme se apresenta na tabela 10:

Tabela 10 - Pontos fortes e fracos do medronho face à concorrência

Pontos fortes	Pontos fracos
Características moleculares que podem prevenir doenças.	Problema da grainha
Espécie rústica, bem adaptada.	Fruto sazonal.
Protege e reabilita o solo.	Baixa capacidade de conservação
Boa capacidade de regeneração após fogo, emitindo rebentos de raiz.	Falta de conhecimento do consumidor.
Adapta-se a qualquer condição edafo climática em praticamente todo o território português.	Falta de infraestruturas para conservação e embalamento.
Tem uma excelente ação de fixação sem ser necessário estufas.	
As suas flores são uma fonte de néctar para as abelhas.	
Frutos e folhas ricos e antioxidantes.	
Frutificação posterior ao mirtilo (eliminação da competição no mercados de frutos de alto valor antioxidante).	

Fonte: Elaboração própria

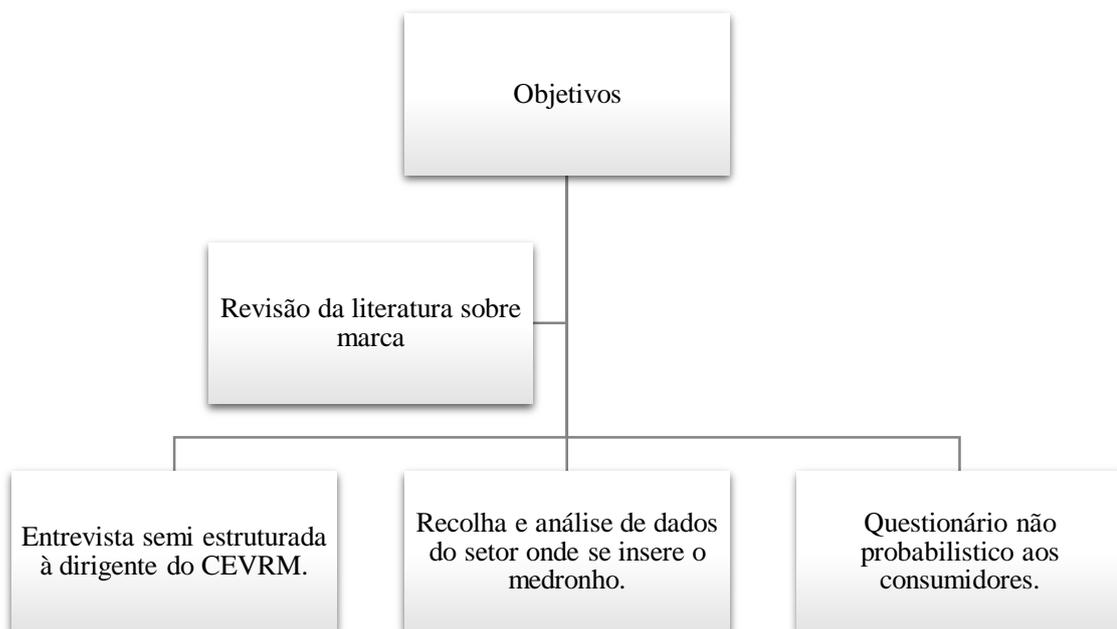
Capítulo 5 - Metodologia

Este capítulo pretende especificar a metodologia utilizada para a construção de uma marca sólida e coerente. No fundo, a escolha da metodologia surge a partir do objetivo geral proposto:

Ajudar a criar uma identidade de marca para o medronho, tendo em conta os vários elementos da marca, de modo a contribuir positivamente para a construção do seu capital.

Na figura 10 apresenta-se esquematicamente a metodologia desenvolvida para este projeto:

Figura 10 - Plano de metodologia



Fonte: Elaboração própria

5.1 Objetivos do projeto

A criação de marca, se é indispensável, é a fase terminal de um processo, implicando e focalizando os recursos da empresa e todas as suas funções, ao serviço de uma intenção estratégica: criar uma diferença para que a empresa se demarque dos concorrentes, mobilizando todas as suas fontes de valor acrescentado (Kapferer, 2000).

Neste sentido, considerou-se oportuno conhecer a opinião dos consumidores portugueses relativamente ao medronho e a análise detalhada da missão e valores da empresa, bem como todo o seu funcionamento e capacidade de mercado. Pretende-se com a metodologia utilizada

atingir o objetivo geral deste projeto: construir elementos de marca para o medronho, que o permitam identificar e diferenciar.

Assim, esta metodologia deve cumprir os seguintes objetivos específicos:

1. Análise das potencialidades do produto.
2. Caracterização e análise do setor e da concorrência a nível nacional.
3. Definição do público alvo da marca e do seu posicionamento.
4. Critérios para desenvolver os elementos da marca.

5.2 Recolha de dados

A recolha de dados primários é fundamental para este estudo, uma vez que após revisão da literatura não foi possível detetar fontes secundárias com os dados necessários para a realização deste projeto.

Assim apresenta-se o desenho da pesquisa efetuada, bem como as questões metodológicas relacionadas com a aplicação dos métodos de recolha. Para a recolha de dados, optou-se por utilizar dois instrumentos: um questionário aos consumidores e uma entrevista à dirigente do centro de excelência.

5.2.1 Questionário

Optou por se fazer um estudo exploratório através de questionário, com o intuito de perceber se o fruto é conhecido pelo consumidor português.

Assim, a compreensão do consumidor em relação às características e propriedades nutritivas do medronho, torna-se parte central nesta investigação, uma vez que são poucos os estudos efetuados acerca do tema. Quando clarificada a perceção do consumidor, o desenvolvimento de marca surge estrategicamente mais adequada.

Para o desenvolvimento do questionário tomou-se a seguinte questão como partida:

“O fruto medronho é conhecido, nas suas características e produtos derivados, pelo consumidor português?”

Para responder à questão, definiram-se os seguintes objetivos orientadores da pesquisa:

- Perceber o conhecimento dos consumidores portugueses acerca do fruto Medronho, suas características e seus derivados;

- Compreender se os consumidores que provam o fruto têm uma opinião positiva acerca do mesmo;
- Compreender o tipo de consumidor de fruta desidratada;
- Perceber a possível aceitação do medronho desidratado no mercado português.

A compreensão acerca do comportamento do consumidor exige estudos profundos e bem delineados, que possam contribuir para obter informação pertinente e fiável. Particularmente, tratando-se de um estudo que pretende explorar a viabilidade de estudos futuros acerca da temática apresentada, considerou-se que o mais adequado seria a utilização de um método não probabilístico, com uma amostra intencional, tal como refere Moreira:

“Os estudos exploratórios devem ser realizados com base numa grande variedade de informantes a fim de que os instrumentos metodológicos possam ser adequadamente testados” (Moreira, 1994:78).

Para a obtenção dos dados necessários para responder à questão colocada e aos objetivos propostos, optou-se pela utilização de um questionário que permitisse o tratamento quantitativo dos dados, e com o intuito de ser autoadministrado (Moreira, 1994).

Dado o carácter exploratório do estudo, optou-se pela utilização de uma amostra de conveniência. Em virtude da forma de aplicação por autoadministração, seleccionou-se como via de distribuição dos questionários, a responder voluntariamente, através de e-mail e outras plataformas online. Os respondentes preenchem o questionário e este é enviado automaticamente para uma base de dados em Excel, sendo a ferramenta utilizada *Formulários Google*.

A aplicação do questionário decorreu do dia 12 a 26 de Maio de 2014, com obtenção de 133 respostas válidas.

O questionário (para consulta em anexo 2) encontra-se dividido em três secções. Na primeira secção procura-se identificar como os consumidores avaliam as características do fruto. Na segunda secção, pretende-se obter informação em relação ao consumo de fruta desidrata e o conhecimento acerca das marcas existentes no mercado. Na última secção os inquiridos respondem a questões socio demográficas. Assim, é possível obter informação sobre a perceção do consumidor acerca das características e propriedades nutritivas do medronho, bem como perceber o consumo de fruta desidratada e a possível aceitação por parte do consumidor do fruto medronho na forma desidratada.

Na tabela 11 apresenta-se uma breve caracterização das questões incluídas no questionário e seus objetivos:

Tabela 11 - Caracterização das questões

Secção	Caracterização	Classificação	Objetivo	
Secção 1	Questão 1	Comportamento	Pergunta fechada, dicotómica, escala nominal.	Saber se os inquiridos conhecem o fruto medronho
	Questão 2	Comportamento	Pergunta fechada, dicotómica, escala nominal.	Saber se os inquiridos já provaram o fruto
	Questão 3	Atitude	Pergunta fechada, multicotómica, mutuamente exclusiva, escala nominal.	Saber a opinião dos inquiridos em relação ao fruto medronho e as características que privilegiam
	Questão 4	Atitude	Pergunta fechada, multicotómica, não mutuamente exclusiva, escala ordinal.	Saber quais os produtos, feitos com medronho, são conhecidos pelos inquiridos
	Questão 5	Opinião/Crença	Pergunta fechada, multicotómica, escala de intervalo.	Saber a opinião dos inquiridos em relação aos atributos do fruto medronho
	Questão 6	Opinião/Crença	Pergunta fechada, multicotómica, escala de intervalo.	Saber o conhecimento dos inquiridos em relação aos benefícios do fruto
Secção 2	Questão 7	Comportamento	Pergunta fechada, dicotómica, escala nominal.	Saber se os inquiridos consomem fruta desidratada
	Questão 8	Opinião/Crença	Pergunta fechada multicotómica, não mutuamente exclusiva, escala nominal.	Saber a intenção de compra dos inquiridos quanto à probabilidade de virem a consumir o produto
Secção 3	Questão 9	Caracterização sócio demográfica	Pergunta fechada, multicotómica, mutuamente exclusiva, escala de intervalo.	Habilitações literárias dos inquiridos
	Questão 10	Caracterização sócio demográfica	Pergunta fechada, dicotómica, escala nominal.	Género dos inquiridos
	Questão 11	Caracterização sócio demográfica	Pergunta fechada, dicotómica, escala nominal.	Idade dos inquiridos
	Questão 12	Caracterização sócio demográfica	Pergunta fechada, dicotómica, escala nominal.	Número de filhos dos inquiridos
	Questão 13	Caracterização sócio demográfica	Pergunta fechada, dicotómica, escala ordinal.	Rendimento do agregado familiar

Fonte: Elaboração própria

Após a construção das perguntas e definidos os objetivos para as mesmas, procedeu-se à sua classificação, para que dessa forma se pudessem construir as instruções de preenchimento para os inquiridos. Este questionário possui duas questões filtro que orientam o respondente e

podem ser cruciais para a obtenção de dados coerentes. A questão 1 – que pergunta se o inquirido conhece o fruto. Caso não conheça passa diretamente para a questão sobre o consumo de fruta desidratada e continua até ao fim. A questão 2 – que pergunta se o inquirido já provou o fruto. Se a resposta for “não” o inquirido passa para a questão 4 onde se pretende saber que produtos conhece com o medronho.

5.2.2 Entrevista

Optou por se realizar uma entrevista à dirigente do centro, com o intuito de conhecer em profundidade a empresa para a qual se pretende criar os elementos de identidade da marca.

As entrevistas adotam, na maioria das vezes, a forma de um diálogo ou interação e permitem ao investigador e ao entrevistado mover-se no tempo em análise. As entrevistas podem adotar uma variedade de formas, desde as muito centradas às que são muito abertas, sendo que o mais comum é a entrevista semi estruturada a qual é guiada por um conjunto de perguntas e questões básicas a explorar, mas nem a redação exata nem a ordem das perguntas está pré determinada (Erlandson, citado por Moreira, 2007) tendo sido esta a forma pela qual se optou.

O guião de entrevista está para as entrevistas qualitativas como o questionário para os inquiridos. Ao contrário do questionário, o guião de entrevista contém os temas e subtemas a abordar de acordo com os objetivos da investigação mas não formula textualmente perguntas, sugere opções de resposta (Moreira, 2007).

O autor acrescenta ainda que este processo aberto e informal de entrevista é similar e sem dúvida diferente de uma conversa informal. O investigador e o entrevistado dialogam de uma forma que é um misto de conversa e perguntas deliberadas (Erlandson, citado por Moreira, 2007).

O tipo de entrevista utilizada neste projeto é a entrevista semi estruturada baseada num guião. Assim, organizaram-se alguns tópicos para obtenção da informação pretendida.

1. Fale um pouco sobre o CEVRM e o trabalho que desenvolve.
2. Então a missão e valores da empresa são...
3. Quem são os seus parceiros e produtores?
4. Relativamente aos produtores, gostaria de perceber melhor como é gerida esta relação. Que papel tem o cevrn com estes produtores e parceiros?

5. O que pretende o CEVRM com a criação da marca?
6. Assim que criarmos marca para o medronho fruto, ela é da responsabilidade de quem? Do CEVRM? Então:
 - O medronho é comprado a produtores ou o CEVRM tem produção própria?
 - Os produtos da marca são também do CEVRM ou dos produtores?
 - Os elementos do marketing mix (produto, preço, comunicação e distribuição) são da responsabilidade do CEVRM, ou seja, quem toma estas decisões?
 - Quem se responsabiliza pela rotulagem e controlo de qualidade? O CEVRM?
 - A marca tem que ser coerente e por isso só pode existir uma forma de comunicação. Imaginando que o produtor de medronho pede umas embalagens para vender. **1)** Isto é possível ou quem vende e distribui é apenas o CEVRM? **2)** Se o produto sair do CEVRM leva a marca com ele? **3)** Os produtores podem utilizar a marca?

5.3 Análise da informação

Neste ponto, apresentam-se os resultados obtidos com a aplicação dos questionários aos consumidores e com a realização da entrevista à dirigente do CEVRM.

a) Questionário

Relativamente ao questionário, este foi analisado no programa SPSS o que lhe confere uma análise extensa, pelo que deixo a consulta em (anexo 2).

Quanto às questões que têm a ver com os atributos, conclui-se que para a variável habilitações literárias, num total de 132 observações válidas, 108 são indivíduos com formação superior, 22 indivíduos possuem o ensino secundário e apenas 2 o ensino básico.

De toda a amostra, para a variável “filhos” 89 dos inquiridos não tem filhos, 22 dos inquiridos tem 1 filho e 14 dos inquiridos tem 2 filhos.

A amostra é constituída por 88 indivíduos do sexo masculino e 45 indivíduos do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 18 e os 35 anos. Quanto à variável rendimento, apenas se verificou 127 observações válidas, sendo que 46 dos inquiridos tem um rendimento superior a 1500€ e apenas 8 dos inquiridos tem um rendimento inferior a 250€.

Verifica-se que a maioria dos inquiridos conhece o fruto, no entanto, 21% da amostra desconhece totalmente o fruto. Então, procedeu-se à análise do conhecimento dos consumidores acerca dos atributos e benefícios para a saúde, proporcionados pelo fruto, verificando-se que as características mais consideradas como evidentes são: o fruto ter cor alaranjada, uma textura rugosa e ser doce.

Quanto aos benefícios, as propriedades antioxidantes foram as mais consideradas como muito prováveis, tendo os outros dados demonstrados dispersos em relação às outras propriedades apresentadas em questionário.

Foi possível compreender a opinião dos inquiridos em relação ao fruto fresco, daqueles que já o haviam feito, como positiva uma vez que a grande maioria respondeu ter gostado do sabor. Adicionalmente, a aguardente e o licor de medronho, foram apontados como os produtos feitos à base de medronho, como os mais conhecidos, posicionando-se a seguir o conhecimento do fruto fresco, também conhecido.

Estes resultados demonstram que muitos inquiridos conhecem o medronho por causa dos produtos derivados e não pelo fruto fresco por si só. Esta informação revelou-se essencial para a construção dos elementos de marca.

Verificou-se, nas respostas obtidas, que a maioria dos inquiridos não consome fruta desidratada, mas ainda assim conhecem algumas das marcas apresentadas no mercado, nomeadamente a marca Frubis.

De acordo com o facto da grande maioria não consumir fruta desidratada, está a questão relacionada com a intenção de compra do medronho desidratado se apresentado no mercado, tendo-se posicionado a maioria das respostas na hipótese “impossível” ou “indiferente”.

b) Entrevista

A entrevista foi realizada pelo entrevistador, no dia 13 de março de 2015 com a duração de 1h:30 minutos, gravada nas instalações do CEVRM. Em seguida realizou-se a transcrição da entrevista e a informação foi organizada de acordo com os tópicos definidos no guião.

Quanto à entrevista, todas as respostas foram respondidas pelo entrevistado e obteve-se a seguinte informação:

O CEVRM é uma sociedade anónima, que resulta da necessidade de dar continuidade a um processo de desenvolvimento regional em torno da valorização dos recursos silvestres. A ideia seria que, no pós-projeto, todo o processo de valorização em curso (promoção, novos projetos

de produção, investigação, marketing, etc.), não ficasse dependente de novos financiamentos, mas existisse uma estrutura especializada que pudesse assegurar toda a rede de suporte necessária.

Nesse sentido o CEVRM tem uma equipa de agrónomos, paisagistas, florestais e zootécnicos, especializada num conjunto de produtos em particular (aromáticas, cogumelos, medronho e outros frutos silvestres, mel e produtos apícolas) que asseguram apoio técnico, elaboração de candidaturas, viveiros, investigação e transferência de tecnologia e quando se justifica, organização da fileira, através, da aquisição, processamento e escoamento, numa lógica de Organização de Produtores. É o que fazem, atualmente na fileira das aromáticas e que gostaríamos de vir a fazer noutros setores que comecem a sentir essa necessidade como o medronho.

O CEVRM tem como missão oferecer serviços e produtos associados aos Recursos Silvestres do Alentejo, que satisfaçam as melhores expectativas dos seus clientes, parceiros e fornecedores. Quanto à sua visão quer estar entre os principais players do mercado nacional e internacional e ser uma referência de excelência nos produtos e serviços associados aos Recursos Silvestres do Alentejo, ao mesmo tempo que impulsiona o desenvolvimento e a economia local e regional.

O CEVRM tem parcerias ao nível da investigação com a Universidade do Algarve, Escola Agrária de Coimbra, CEBAL, Escola Superior Agrária de Beja, INIAV. Parceiros empresariais com quem trabalha recorrentemente, nomeadamente transformadores dos vários recursos, como a Mestre Cacau (valoriza-os com o chocolate) a “Quinta Essência” (valorização através de óleos essenciais e cosmética), a Sónia Cabrita “Medronho de S. Barnabé”, a “Doce Candeias” (tem trabalhado doces, licores e patés de figo da índia), entre outros. E por último o CEVRM trabalha também com os produtores e os novos agricultores, nomeadamente, jovens que querem fazer a primeira instalação relacionada com alguns destes recursos.

O CEVRM é contactado por produtores e futuros produtores, a relação depende do produto e do grau de maturidade do projeto do agricultor. No medronho tanto nos aparecem pessoas que querem desenvolver um pomar de medronho num terreno que têm, mas não têm ainda nada, e neste caso o CEVRM desenvolve todo o projeto e assegura o apoio técnico necessário, como produtores que têm pomares ou áreas florestais de medronho e que vêm ao centro para ter

aconselhamento técnico sobre a condução da cultura (por exemplo as podas do medronheiro), ou sobre a transformação do produto.

Muitos destes produtores acabam por integrar os projetos de investigação em curso, no sentido de virem a incorporar o conhecimento produzido. Contudo, sendo uma área recente, os pomares que acompanham agora para futura instalação só terão produção daqui a 4 anos, pelo que a componente de organização da produção ainda não faz sentido.

Já nas aromáticas a relação vai muito mais além, pois já existem muitos produtores instalados em produção, assim neste caso, para além do mesmo tipo de ações descritas para o medronho, o CEVRM assegura contratos de escoamento, assegurando a aquisição da matéria-prima, o seu processamento e comercialização a granel. Existem contudo exceções e os produtores podem ficar com 10% do produto e vender sob marca própria (do produtor).

Pretendem, neste momento avançar para um processamento mais elaborado sobre marca própria do CEVRM. Ter uma marca de referência que possa no futuro ser utilizada para o escoamento dos frutos silvestres. O medronho é por onde gostariam de começar, contudo, como se está numa fase ainda precoce em que desconhecem a evolução futura da fileira e a posição do CEVRM no mercado relativamente a este fruto (organizam a produção em fresco? Trabalha-se só o fruto desidratado? Trabalham todas as hipóteses, incluindo aguardente?) Pretendem que a marca não seja demasiado fechada e permita também ser complementada por outros frutos semelhantes que possam aparecer.

Consideram mais interesse o desenvolvimento de uma marca para o medronho fruto do que uma marca que cubra um conjunto de produtos.

Neste tipo de contrato, o CEVRM também assegura algum apoio técnico e orienta a produção dos seus parceiros para o mercado, no sentido de garantir a viabilidade do escoamento.

O objetivo é que a marca seja do CEVRM e a utilizar por este. O interesse neste setor é vir a organizar a produção, do fresco ou caso outras entidades o façam, simplesmente investir no desidratado, uma vez que o setor principal recai sobre produtos desidratados. Na aguardente também poderia ser interessante ter um destilador e comprar o fruto para destilar e/ou fazer o serviço de outros que queiram ter a sua marca própria.

Têm mais interesse ou numa marca para o medronho fruto como um todo, ou até para o conjunto de produtos, mas consideram a primeira situação mais interessante.

O CEVRM compra aos produtores.

Numa lógica de OP¹³ (organização de produtores) os produtores têm de vender a produção à OP (organização de produtores) que depois é responsável pela comercialização, marca, etc. Se o produtor sair não pode levar a marca. E o CEVRM compromete-se a comprar aos seus produtores.

O centro de excelência, possui o registo de uma marca com nome: PURA - no entanto nunca a utilizou, pois considera que não reflete a missão e os valores do centro.

¹³ **OP - Organização de Produtores** - Figura regulamentada a nível europeu. No PDR2020, os produtores que estão organizados numa OP têm majorações nos financiamentos.

Capítulo 6 - Proposta de criação de marca para o medronho

Associamos sempre o medronho à aguardente, ou a licores e mais recentemente a compotas. No entanto, estive sempre convicta da possibilidade de comercializá-lo enquanto fruto, equiparando-o, pelas suas características, aos frutos vermelhos, atualmente comercializados nas grandes superfícies.

Pretende-se com este projeto, apresentar linhas orientadoras para definir os elementos de construção da marca para o produto – medronho, bem como algumas propostas concretas.

6.1 Segmentação e posicionamento

Neste ponto, pretende-se desenvolver elementos para posicionar a marca e segmentar o produto de acordo com as características que se definem para a marca.

Segmentação

Pretende-se que o segmento alvo do medronho seja constituído por indivíduos:

- Que se preocupam com a saúde e bem estar;
- Que tenham cuidados com a alimentação;
- Gostam de arriscar no consumo de alimentos novos, inovadores;
- Compram o que está na “moda” e é diferente
- Dão importância e preferência ao que é nacional;
- Compram o que é diferente
- E pertencem às classes sociais média, média alta e alta.

Posicionamento

Segundo Kotler e Keller (2005) o posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo. Assim, o posicionamento para a marca a desenvolver centra-se em algumas características-chave como:

- Portugalidade
- Gentleman
- Saudável
- Rico em antioxidantes

- Benéfico para a saúde
- Produto de excelência

Pretende-se, por um lado, apelar ao facto de ser nacional e um produto de excelência. Por outro lado, inovador. A marca deve diferenciar-se da concorrência pelo lado emocional e tradicional. Na verdade, trata-se de uma marca única – um produto de excelência – é um senhor, tem um estatuto a defender. Ao mesmo tempo pretende-se impulsionar a compra.

Pretende-se que a marca “**Sr. Medronho**” se relacione com o consumidor/cliente da seguinte forma:

Relação de confiança

Produto – cliente – benefício

Pretende se, que o cliente sinta que a introdução do medronho (fruto) na sua alimentação seja um benefício.

6.2 Elementos da identidade da marca

Propõe-se a construção dos elementos da marca, de acordo com os vários modelos apresentados no capítulo 2 e com base nos critérios de construção da marca (Kotler e Keller, 2005).

Missão e valores:

A missão do Sr. Medronho é ser uma marca de excelência e referência a nível nacional, na indústria alimentar. É estar presente na alimentação saudável dos consumidores e protegê-los das mais diversas doenças. Aposta na qualidade do(s) produto(s) e na inovação.

Valores da marca:

- Inovação e qualidade;
- Responsabilidade social (utilização de recursos mediterrâneos);
- Honestidade, autenticidade, proximidade.

Nome:

Manteve-se o nome do produto – medronho – no entanto optou-se por lhe adicionar um estatuto, ficando assim “Sr. Medronho”. É um nome português, que cria empatia, fácil de ser reconhecido e lembrado. De acordo com os critérios de Keller (2005) é um nome transferível,

no entanto, apenas para outros produtos que contenham na sua composição medronho. É possível que possa ser protegido juridicamente, uma vez que não faz referência apenas a uma zona geográfica. Apesar de se tratar de um nome de um fruto, a sua tradução é “Arbustus” o que significa que é um nome português.

A nível de lettering¹⁴ privilegiou-se a legibilidade e a perceção morfológica. A leitura e compreensão do logótipo na sua íntegra é crucial para o seu funcionamento.

Logótipo:

Para a construção do logótipo, tomou-se como premissa a definição de Lencastre (2007) - o logótipo é composto pelo lettering a forma específica de escrever o nome à qual pode estar associado um desenho, uma cor ou código cromático específico.

Pretende-se que a marca seja desejável visualmente de acordo com os critérios da marca propostos por Keller (2005) e que seja legível, de fácil pronunciar e memorizar e distintiva com a utilização de um Símbolo original (Helfer & Orsoni, 1996).

Neste sentido, criaram-se características físicas que são a base, o suporte tangível da marca, através de uma imagem forte e que facilmente se coloca na memória do consumidor.

Figura 11 - Proposta de logotipo Sr. Medronho



Fonte: Elaboração de Daniela Gomes

A nível de criação visual, a utilização de simbologia permitiu uma associação fácil do produto a Portugal. Particularmente na ideia final ficou apenas representado o “bigode” mas outros símbolos foram desenhados e testados.

¹⁴ Lettering utilizado no logotipo em anexo 3.

Cores:

Privilegiou-se também a funcionalidade e adaptação a outro tipo de packaging ou ferramenta de comunicação. Neste sentido, optou-se pela criação do logótipo também a cores¹⁵. As cores utilizadas evocam otimismo e entusiasmo.

Figura 12 - Proposta de logotipo a cores



Fonte: Daniela Gomes

Embalagem:

Sabe-se que a embalagem exerce várias funções essenciais para o produto, facilita o armazenamento, protege e conserva o produto, ajudar a posicionar ou reposicionar o produto, facilita o seu uso e ajudar a vendê-lo (Cobra, 1990).

A embalagem é uma poderosa ferramenta de marketing e um importante veículo de comunicação. Como ferramenta de marketing pretende-se que a embalagem estabeleça ligações emocionais positivas entre o consumidor e o produto.

Neste sentido, optou por se criar uma embalagem em que o seu rótulo remete os objetivos da marca, o seu posicionamento e transmite os seus valores. A nível de design gráfico é apelativa e consegue destacar-se da concorrência.

¹⁵ Cores utilizadas no logotipo em anexo 3.

Figura 13- Embalagem 3D

Fonte: Daniela Gomes

Quanto à criação de embalagem, privilegiou-se o plástico por ser um material mais higiénico e de fácil limpeza. No caso do medronho, a nível de embalagem a opção técnica recomendada é a caixa plástica, forrada com uma película macro perfurada, considerando que a embalagem deve ser otimizada para conservação em frio, para que o produto não se deteriore rapidamente. As caixas devem ter no máximo 100g para que os medronhos não fiquem sobrepostos.

Figura 14 - Frente da embalagem

Fonte: Daniela Gomes

Na frente da embalagem apresenta-se apenas o logótipo com a assinatura da marca.

Figura 15 - Verso da embalagem

Fonte: Daniela Gomes

No verso da embalagem optou por se colocar uma tabela com a composição nutricional, algumas informações de embalamento, a seguinte frase sobre os benefícios do medronho – “Contribui para regular o nível de colesterol e tem ação anti inflamatória.”

O logótipo do centro de excelência e valorização dos recursos mediterrâneos e a informação do peso.

Figura 16 - Lateral da embalagem

Fonte: Daniela Gomes

Assinatura da marca:

A nível de exteriorização, os elementos criados transmitem claramente as características da marca. Para além da tradicionalidade, encontra-se informação relativa às suas capacidades e benefícios par a saúde. Um possível destinatário será um indivíduo que se preocupa com saúde e bem estar e emocionalmente aprecia o que é nosso, o que é português.

O medronho é um produto de excelência, um senhor por natureza. É diferente e ousado, porém tradicional – é português – é dos portugueses.

O “Sr. Medronho” é uma marca de confiança e bem estar, com benefícios para a saúde. Tem personalidade forte, é entusiasta, alegre e emocional.

Sr. Medronho = Gentleman = O segredo é provar!

Pretende-se com esta assinatura de marca apelar ao consumo, visto que estamos perante um fruto que ainda não está presente na roda alimentar dos consumidores enquanto fruta. É totalmente desconhecido consumi-lo como acontece com os frutos vermelhos. Neste sentido, faz-se um apelo ao segredo para impulsionar a compra. Provar é demonstrar, é experimentar.

Capítulo 7 - Considerações finais

Neste capítulo apresentam-se as principais conclusões, bem como as limitações e algumas propostas para estudos futuros.

7.1 Conclusões

As marcas são claramente poderosas, a sua definição e o seu benefício abrangem qualquer tipo de negócio e de organização, é difícil perceber o motivo pelo qual estas áreas de negócio e organizações não concentram os seus recursos, a sua estrutura e a sua responsabilidade financeira em torno deste ativo tão importante.

As marcas são o principal motor de compra, uma vez que os consumidores se ligam emocionalmente através das ações de marketing levadas a cabo pela empresa.

De acordo com a metodologia utilizada neste trabalho, a marca desenvolvida para utilização do CEVRM pode diferenciar-se perante os concorrentes, uma vez que possui uma personalidade forte e uma cultura portuguesa que facilmente pode atrair os consumidores. Depois a estrutura organizacional da empresa permite uma gestão cuidada e atualizada da marca.

No entanto, é importante que possam vir a existir melhorias e mais pontos fortes que acrescentem valor à marca. Este trabalho de projeto é uma proposta válida.

Ressalvo a importância da análise qualitativa neste trabalho tanto a nível do questionário como da entrevista. Estes resultados demonstram que muitos inquiridos conhecem o medronho por causa dos produtos derivados e não pelo fruto fresco por si só. Esta informação revelou-se primordial para a construção dos elementos de marca. Todas estas questões são fundamentais para que se construam elementos de marca que possam ser sólidos e baseados na realidade.

Quanto à entrevista, a recolha de informação foi crucial para perceber os objetivos do CEVRM para a criação da marca e a sua estrutura orgânica. A entrevista foi esclarecedora e muito completa o que permitiu prosseguir com a construção dos elementos da marca.

A análise das potencialidades do fruto e a caracterização do setor e da concorrência também foram fundamentais para o desenvolvimento deste projeto, na medida em que se percebeu a importância e os benefícios do medronho para a saúde e a evolução deste setor de atividade, com valores reais de produção.

Assim, os objetivos delineados no início do projeto foram cumpridos quer a nível teórico quer a nível prático. Identificaram-se os elementos que caracterizam a identidade de marca, a personalidade e a sua cultura. Em suma, todas as reflexões deste projeto poderão ser utilizadas numa futura abordagem.

7.2 Limitações do projeto e estudos futuros

A execução deste trabalho de projeto apresenta algumas limitações quer a nível de metodologia quer a nível da execução prática.

Ao nível da metodologia, a análise efetuada através de entrevista e questionário pode não ser fiável na totalidade. No caso do questionário este foi aplicado através da internet, a uma amostra de conveniência o que significa também que as respostas podem não ser representativas. Quanto à entrevista, o guião foi fundamental para controlar a conversa.

Quanto ao desenvolvimento prático, a imagem construída para este projeto é apenas uma proposta, que embora fundamentada é sempre relativa. O trabalho prático desenvolvido foi gerido em função do tempo disponível.

Este projeto é apenas uma proposta, pelo que podem surgir estudos futuros que o possam complementar, ou que possam servir para a evolução da marca e/ou do produto.

- Testar os elementos da marca de forma a verificar se as associações são as pretendidas;
- Estudar a aceitação do fruto por parte dos indivíduos, com a aplicação de testes;
- Estudar a possibilidade de transformar o medronho num fruto desidratado.

8 Bibliografia

- Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press.
- Aaker, D.A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D.A. (1996). Measuring Brand equity Across Product and Markets. *California Management Review*, 38(3): 102-120.
- Aaker, D.A. (1998). *Marcas: Brand equity gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócio Editora.
- Aaker, D.A. (2007). *Construindo Marcas Fortes*. Porto Alegre: Bookman.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*. 34(3): 347-356.
- Almeida, V.R. & Galego, L.R. (2001). Valorização de aguardentes de frutos e licores tradicionais como suporte de desenvolvimento na serra algarvia. *Gazeta das Aldeias*, 3088: 32-33.
- Alves, M.J.T. (2012). *Caracterização de Arbutus unedo L.: estudo da maturação dos frutos na composição química e atividade antioxidante*. Escola Superior Agrária de Bragança, Bragança.
- Assael, H. (1995). *Consumer behavior and marketing action*. South-Western, College Pub.
- Atilgan, E., Aksoy, S., Akinci, S. & Kaynak, E. (2009). Customer-Based Brand equity for Global Brands: A Multinational Approach. *Journal of Euromarketing*. 18: 115-132.
- Balmer, J.M.T. (1998). Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing. *Journal of Marketing Management*. 14(8), 963.
- Bauer, R.A. (1960). Consumer Behavior as Risk Taking. In Donald F. Cox (ed.), *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*. Boston: Harvard University Press, 23-33.
- Beckett, E. (1996). The relevance of brands cannot be underestimated. *European Journal of Business and Management*, 4(3): 123-127.
- Bilou, M.F.N. (2014). *A Identidade da Marca da Universidade de Évora*. Évora. Dissertação do Mestrado em Gestão, especialização em Marketing, Universidade de Évora.

- Blackston, M. (1992). Observations: building brand equity by managing the brand's relationships. *Journal of Advertising Research*, 32(3): 79-83.
- Blackston, M. (1993). A brand with an attitude: a suitable case for treatment. *Journal of the Market Research Society*, 34(3): 231-241.
- Boulding, K.E. (1956). *The Image: Knowledge in Life and Society*. University of Michigan Press.
- Bernstein, D. (1984). *Company Image & Reality: A critique of corporate communications*. 6th ed. London: Cassel Educational.
- Brito, C. (2008). Uma Abordagem Relacional ao Valor da Marca. *Working Papers*, 297, FEP, UP, Porto.
- Brito, C.M. & Lencastre, P. (2014). *Novos Horizontes do Marketing*. Alfragide: D. Quixote.
- Brown, G. (1994). *People, Brands and Advertising*. Warwick UK: Millward Brown International.
- Broyles, S.A., Schumann, D.W. & Leingpibul, T. (2009). Examining Brand equity Antecedent/Consequence Relationships. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(2): 145-161.
- Candeias, D., Coelho, I.S., Passarinho, J.A. & Sousa, R.M., (2013). *Inovação em pomares de Medronheiro e Medronho Não Destilado*. Almodôvar: Centro de Excelência para a valorização dos recursos mediterrânicos.
- Carvalho, L. (2007). *Imagem de marca das universidades em Portugal*. Lisboa. Tese de doutoramento em Gestão, especialidade em Marketing. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Centro de Excelência e Valorização dos Recursos Mediterrâneos (2013). *Inovação em Pomares de Medronheiro e Medronho não Destilado: Estado da Arte Atual*. Almodôvar: I.S.B.N. 978-989-98312-1-6.
- Chevan, H. (1992). What's in a name?. *Catalog Age*, 9(9): 28.
- Clifton, R. & Simmons, J. (2010). *O Mundo das Marcas*. Lisboa: The Economist.
- Cook, W.A. (1995). You don't have to be schizophrenic. *Journal of Advertising Research*, 35(1): 5-6.

- Correia, A. e Oliveira. Â. (2002). *Principais Espécies Florestais com Interesse para Portugal*. Lisboa: Direcção-Geral das Florestas, Zonas de Influência Mediterrânica. Estudos e Informação. N.º 318.
- Côrte-Real, A. (2007). Valor da marca. *Revista Prisma.Com*, 4. Disponível em <http://revistas.ua.pt/index.php/prismacom/article/view/651>
- Cristodoulides, G. & De Chernatony, L. (2004). Dimensionalising on-and off line brands' composite equity. *The Journal of Product and Brand Management*, 13(3): 168-179.
- Cristodoulides, G. & De Chernatony, L. (2009). Consumer-based brand equity conceptualization and measurement – A literature review. *International Journal of Market Research*, 52(1): 43-65.
- De Chernatony, L. & McDonald, M. (1998). *Cresting Powerful Brands*, 2th Ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- De Chernatony, L. & Riley, F. (1998). Defining a "brand": Beyond the literature with experts' interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14(5): 417-443.
- Dibb, S., Simkin, L.P., William M. & Ferrel, O.C. (1994). *Marketing*. Boston: Houghton Mifflin.
- Dowling, G.R. (2004). Corporate Reputations: Should you compete on yours?. *California Management Review*, 46(3), 19-36.
- Dowling, G.R. (1994). *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand*. Kogan Page. London.
- Gago, C., Guerreiro, A.G., Miguel, Cavaco, A.M. & Antunes, M.D. (2012). Edible coatings enriched with essential oil constituents effect on the storage ability of *Arbutus unedo* L. fresh fruit. *Avances en Poscosecha de Frutas y Hortalizas*. Recanses, J. Graell & G. Echeverria (Eds.), Ediciones de la Universitat de Lleida, Lleida, Espanha, pp. 89-82.
- Goodyear, M. (1996). Divided by a common language: diversity and deception in the world of global marketing. *Journal of the Market Research Society*, 38(2): 105-122.
- Guerreiro, A.C. (2012). *Conservação do Medronho em Fresco e em Geleia*. Algarve. Dissertação de Mestrado. Universidade do Algarve.

- Guerreiro, A.C., Gago, C.M.L., Miguel, M.G.C. & Antunes, M.D.C. (2013). The effect of temperature and film covers on the storage ability of *Arbutus unedo* L. fresh fruit. *Scientia Horticulturae*, 159: 96-102.
- Gutman, J. (1982). A means-end chain model based on consumer categorization processes. *Journal of Marketing*, 46(2): 60-72.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press. Boston.
- Helfer, J.P. & Orsoni, J. (1996). *Marketing*, 1th Ed. Lisboa.
- Jacoby, J.S. George, J. & Busato, S.J. (1977). Information acquisition behaviour in brand choice situations. *Journal of Consumer Research*, 3; 209-216.
- Jones, J. P. (1986). *What's in a name*. Aldershot: Gower.
- Kapferer, J.N. (1992). *Strategic Brand Management*. New York: Les editions d'Organisation.
- Kapferer, J.N. (1994). *As Marcas, Capital da Empresa* (Ana Rabaça, Trans) (1ª ed.). Mem Martins: Edições Cetop.
- Kapferer, J.N. (1995). Stealing brand equity: measuring perceptual confusion between national brands and “copycat” own labels. *Marketing and Research Today*, 2 (May): 96-103.
- Kapferer, J.N. (2000). *A Gestão de Marcas – Capital da Empresa*, 2th Ed. Edições Cetop, Mem Martins.
- Kapferer, J.N. (2003). *As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*. 3ª. (Ed). Porto Alegre: Bookman.
- Keeble, G. (1991). “Creativity and the brand”. In: *Understanding brands by 10 people who do* Cowley, Don (ed.). London: Kogan Page, 167-182.
- Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1): 1-22.
- Keller, K. L. (2000). The brand report card. *Harvard Business Review*, 78(1): 147-158.
- Keller, K.L. (2001). Building Customer-Based Brand Equity – A Blueprint for Creating Strong Brands. *Working Paper*, 01-107, Cambridge.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic brand Management*, 2th Ed. International edition.

- Khauaja, D.M.R. & Mattar, F.N. (2006). Fatores de Marketing na Construção de Marcas Sólidas: Estudo Exploratório Com Marcas Brasileiras. *Revista de Gestão USP*, 13(4): 25-38.
- King, S. (1973). *Developing New Brands*. Bath, Pitman Publishing.
- Kotler, P. et al. (1996). *Principles of Marketing*. Hemel Hempstead. Prentice Hall Europe.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. 10ª. (ed). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2005). *Administração de Marketing*. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Lagarto, V., Gomes, F., Franco, J. & Oliveira, F. (2015). *Estudo de mercado sobre as potencialidades do medronho na Região Centro*. Cernas: Escola Superior Agrária de Coimbra (ESAC).
- Lencastre, P. (2005). *O livro da marca*. Lisboa: Dom Quixote.
- Lencastre, P. & Côrte Real, A. (2007). *Um triângulo da marca para evitar o branding myopia – Contribuição semiótica para um modelo integrado de compreensão da marca*. *Organicom*, 4(7): 100-113.
- Levitt, T. (1969). *The marketing mode*. New York, McGraw-Hill Book Company.
- Licodiedoff, S. (2012). *Caracterização físico-química e compostos bioativos em Physalis Peruviana e derivados*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Alimentos. Universidade Federal do Paraná. Disponível em <http://dspace.c3sl.ufpr.br:8080/dspace/handle/1884/27591>
- Liljander, V., Polsa, P. & Van Riel, A. (2009). Modelling consumer responses to an apparel store brand: Store images as a risk reducer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(4): 281-290.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J.V. (2009). *Mercator XXI – Teoria e Prática de Marketing*, 12th Ed. Alfragide: Dom Quixote.
- Marconi, J. (1999). *Brand Marketing Book*. Chicago: NTC Business Books.
- Moreira, C.D. (2007). *Teorias e Práticas de Investigação*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Martineau, P. (1959). Sharper focus for the corporate image. *Harvard Business Review*, 36(1): 49-58.

- McWilliam, G. (1993). A tale of two gurus: Aaker and Kapferer on brands. *International Journal of Research in Marketing*, 10(1): 105-111.
- Mello, L.Q., Marreiros, C.G. (2009). *Marketing de produtos agrícolas*. Lisboa: Universidade Nova.
- Meenaghan, T. (1995). The role of advertising in brand image development. *Journal of Product and Brand Management*, 4(4): 23-34.
- Noronha, J.P.C. (2001). *Metabolitos Secundários do Fruto de Arbutus Unedo L. (Medronho)*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências e Tecnologia.
- Olins, W. (1989). *Corporate Identity. Making business strategy visible through design*. London: Thames and Hudson.
- Olins, W. (1995). *The new guide to identity*. Aldershot: Gower.
- Park, C. W. et al. (1986). Strategic Brand Concept-Image Management. *Journal of Marketing*, 50 (October):135-145.
- Pedro, G. (2004). *Carta de distribuição da figueira e do medronheiro*. Lisboa. Portugal – Atlas do Ambiente. Nota Explicativa n.º II.6. Ministério do Ambiente e Recursos Naturais. Direcção-Geral do Ambiente.
- Pereira, S.R.V. (2005). *Gestão Emocional da Marca - O caso Salsa*. Porto. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Plummer, J. T. (1985). How Personality Makes a Difference. *Journal of Advertising Research*, 24(6): 27-30.
- Reto, L. (1996). Uma visão integrada da comunicação empresarial. *Dirigir*, 3-8.
- Ruão, T., & Farhangmehr, M. (2000). A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas: um estudo de caso. Braga: universidade do Minho.
- Ruão, T. (2002). Uma investigação aplicada da identidade da marca: o caso das porcelanas Vista Alegre. *Revista Comunicação e Sociedade*, 4(1-2): 223-242.
- Ruiz-Rodriguez, B., Morales, P., Fernández-ruiz, V., Sánchez-Mata, M., Cámara, M., Díez-Márquez, C., Pardo-de-Santayana, M., Molina, M. & Tardío, J. (2010). Valorization of wild

- strawberry-tree fruits (*Arbutus unedo* L). Through nutritional assessment and natural production data. *Food Research International*, 44: 1244-1253.
- Sharma, W.L. (1995). Measuring customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4): 11-19.
- Shankar, V., Azar, P. & Fuller, M. (2008). BRAN*EQT: A multicategory brand equity model and its application at Allstate. *Marketing Science*, 27(4): 567-584.
- Simon C. J., Sullivan M.W. (1994). The measurement and determinants of brand equity: a financial approach. *Marketing Science*, 12(1): 28-52.
- Southgate, P. (1996). Revolution behind the scenes. *Marketing*, 14: 16-17.
- Staveley, N. (1987). Advertising, marketing and brands. *Admap*, 23: 31-35.
- Tapum, J.A.M. (1982). Breves notas sobre a cultura do medronheiro na serra algarvia. Lisboa: *Instituto geográfico e cadastral*.
- The Economist, (1994). Bswwho?. 14 May. PP.100.
- Thompson, A.B. (Ed). (2010). O posicionamento e a criação da marca. In Clifton R. & Simmons J. *O mundo das marcas*. P. 81. Lisboa: The Economist.
- Thrift, J. (1997). What's in store for brands. *Marketing*. PP. 25-29.
- Trinta, J.L., Campomar, M.C. e Bacelar, F.C.T. (2010). Avaliação de marcas - estudo comparativo de diferentes modelos na ótica de marketing. *Revista Alcance - Eletrônica*, 18(2): 46-62.
- Van Riel, C.B.M. (1995). *Corporate Communications*. London: Prentice-Hall.
- Van Riel, C.B.M. & Balmer J.M.T. (1997). Corporate identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6): 340.
- Vásquez, R.P. (2007). Identidade de marca, gestão e comunicação. *Revista Organicom*, 4(7).
- Watkins, T. (1986). *The social Psychology of organizing*. Reading, MA, Addison Wesley.
- Young & Rubicam (1994). *Brand Asset Valuator*. London: Young and Rubicam.

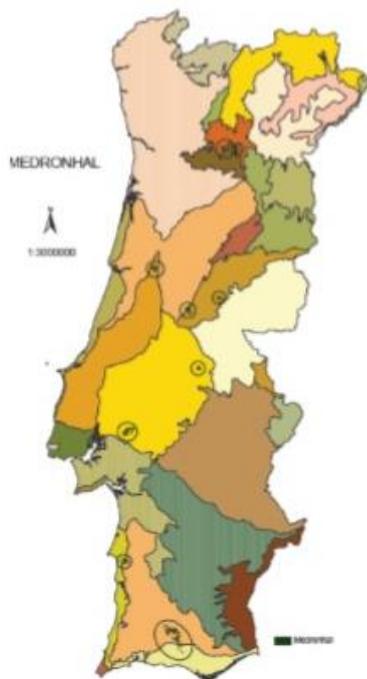
Anexo 1

Distribuição do medronhal no território Português

O estudo económico do desenvolvimento da fileira do medronho, realizado pelo fórum florestal apresenta os seguintes dados.

Segundo a Carta da Tipologia Florestal de Portugal (elaborada em 2005 e que parte da análise da 3ª revisão do Inventário Florestal Nacional - 2001) as formações de medronhal ocupavam à data cerca de 0,5% da área florestal do país, correspondente a uma área de aproximadamente 15.500 ha.

A distribuição dos medronhais ocorre um pouco por todo o país com a presença de núcleos nas Regiões Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, no Alentejo e no Algarve.



O medronhal distribui-se:

- **Na Região Norte** nos concelhos de Armamar e Tarouca;
- **Na Região Centro**, essencialmente nos concelhos de Coimbra, da Sertã e de Oleiros;
- **Na Região de Lisboa e Vale do Tejo** a metodologia adotada registou dois núcleos de medronhal: um no concelho de Abrantes e outro, de maior área, entre os concelhos de Coruche e Benavente;
- **No Alentejo** encontra-se presente na **transição para a serra algarvia nos concelhos de Sines e Santiago do Cacém**;
- Contudo, é de salientar que **35% do medronhal ocorre na confluência dos concelhos de Almodôvar, Silves e Loulé, ou seja na região Algarvia.**

Figura 17 - Distribuição do medronhal em território português

Fonte: Estudo do fórum florestal - Carta da Tipologia Florestal de Portugal (2005). Dados da 3ª Revisão do Inventário Florestal Nacional 1995 – 1998 (2001)

No entanto, é no Algarve que se encontra a maior concentração de medronhal. Nesta região, segundo os dados apresentados no Plano Regional de Ordenamento do Território, o Medronheiro é a quarta espécie mais representativa ocupando cerca de 13% do solo, correspondentes a cerca de 12.110 ha.

Tabela 12 - Espécies florestais no algarve

Espécie	% Ocupação	Área (ha)	Área IFN (ha)
Eucalipto	27,42%	25.356	28.612
Sobreiro	25,34%	23.433	39.863
Pinheiro Manso	14,85%	13.731	8.962
Medronheiro	13,09%	12.110	
Pinheiro Bravo	7,21%	6.671	5.954
Azinheira	4,86%	4.497	8.558
Alfarrobeira	4,44%	4.105	
Outras	2,78%	2.578	5.580
TOTAL	100,00%	92.479	97.529

Fonte: Estudo Fórum Florestal - Plano Ordenamento do Território do Algarve (Percentagens e áreas por espécie, calculadas a partir da carta de ocupação principal do solo de 1995 em comparação com a área do Inventário Florestal Nacional)

O estudo refere também que, nesta região o medronheiro encontra-se na sua forma espontânea nas faces Norte e Oeste da Serra de Monchique e na Serra do Caldeirão (Serra de Monchique, Meia Serra, Serra de Silves e Caldeirão). Ocorre também no Barrocal, constituindo aí bolsas de vegetação com elevado valor botânico e ecológico.

O medronhal pode ser encontrado sob duas formas de exploração: o medronhal puro e o medronheiro associado a sobreiros. No primeiro caso verificam-se densidades entre 150 e 600 pés por hectare, enquanto no segundo as densidades variam entre 300 e 600 medronheiros e 40 a 60 sobreiros, por hectare.

Tabela 13 - Tipologias mais representativas dos espaços florestais na região algarvia que

Espécie Principal	Espécie Secundária	Composição e grau de coberto	Área (ha)
Sobreiro	Medronheiro	Povoamentos mistos densos	5.665.282
Medronheiro	Sobreiro	Povoamentos mistos densos	3.810.909
Medronheiro	-	Povoamentos puros densos	3.700.827
Sobreiro	Medronheiro	Povoamentos mistos muito densos	2.995.661
Medronheiro	-	Povoamentos puros esparsos	1.688.388
Sobreiro	Medronheiro	Povoamentos mistos esparsos	1.126.605

incluem medronheiro

Fonte: Estudo Fórum Florestal – Caracterização e Diagnóstico (Plano Ordenamento do Território do Algarve) Dados da DRAALG, fotointerpretação de ortofotos de 1995

Este estudo faz referência também a um incremento do aproveitamento desta espécie estando a ser instalados povoamentos estromes de medronheiro, cuja estrutura ordenada permite a recolha dos frutos com menores custos.

É de realçar que o Medronheiro figura dentro das espécies de árvores florestais a privilegiar definidas pelo Plano Regional de Ordenamento Florestal (PROF) do Algarve elaborado em 2006, sendo também referido como uma espécie a promover em grande parte dos demais PROF.

Anexo 2

Análise de dados – Questionário

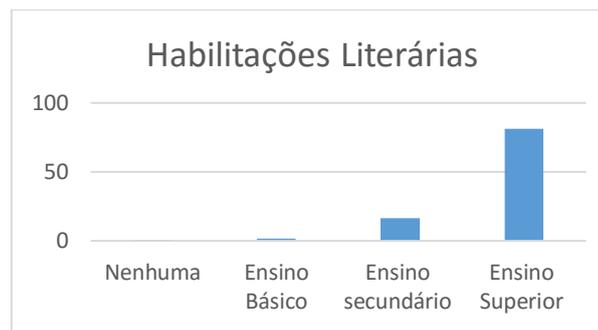
Caracterização da amostra

Com o intuito de conhecer a amostra em estudo, realizamos uma análise às características descritivas relativamente às questões que têm a ver com os atributos. Abaixo mostramos os resultados das questões sobre sexo, idade, habilitações literárias, rendimento e o número de filhos.

Habilitações Literárias (Questão nº10)

Para a variável habilitações literárias, num total de 133 inquiridos verificamos que todas as observações são validas, como mostra a tabela da análise descritiva.

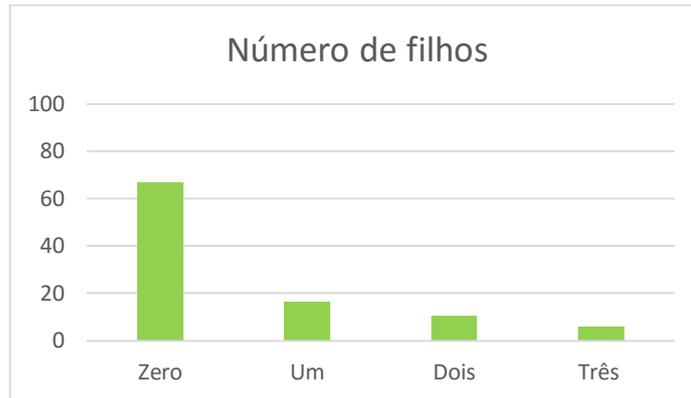
A amostra é constituída por 108 indivíduos formação superior (aproximadamente 81%), sendo que 22 dos inquiridos possuem o secundário (aproximadamente 16.5%), e apenas 2 possuem o ensino básico.



Filhos (Questão 13)

Em relação a esta variável encontramos 133 observações validas, o que indica a não presença de missings.

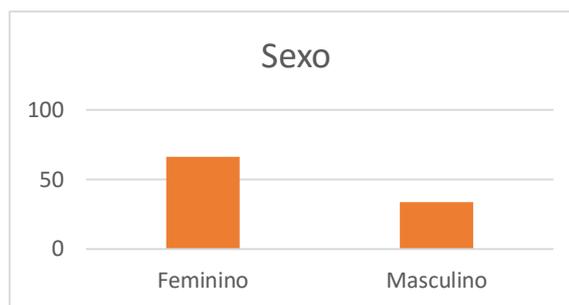
Na tabela observamos que 89 dos inquiridos não tem filhos correspondendo a 66%, 22 inquiridos tem 1 filho (aproximadamente 16.5%), e 14 dos inquiridos tem 2 filhos (aproximadamente 10.5%), apresentando como valores mínimos a existência de 3 filhos, apenas indivíduos (aproximadamente 6%).



Sexo (Questão nº11)

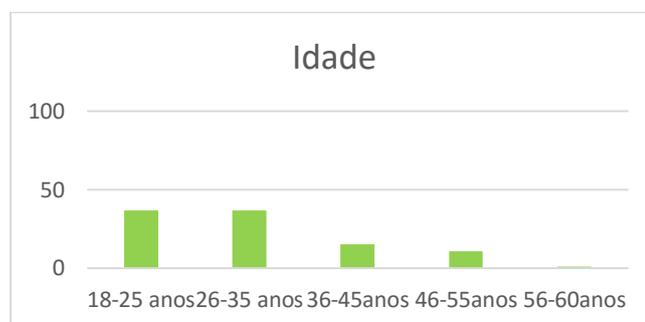
Para a variável sexo, num total de 133 inquiridos verificamos que todas as observações são validas, como mostra a tabela da análise descritiva.

A amostra é constituída por 88 indivíduos do sexo masculino (aproximadamente 66%) e 45 indivíduos do sexo feminino (aproximadamente 34%).



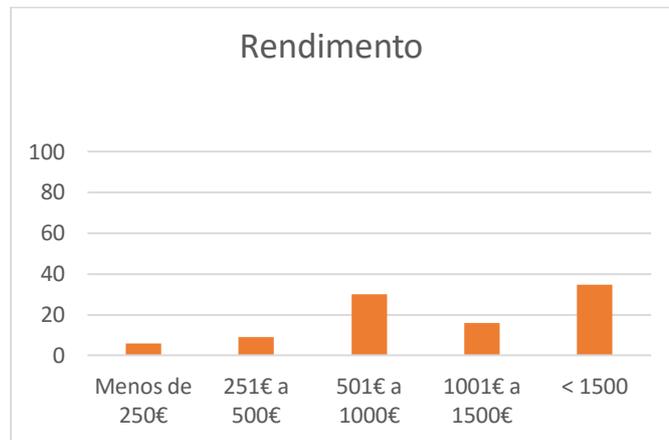
Idade (Questão nº12)

Na variável idade existem 133 observações validas, então na análise da tabela referente a esta questão o valor mínimo corresponde a 0,8% e o valor máximo 70% A amostra tem entre os 18 e os 35 anos.



Rendimento (Questão n°14)

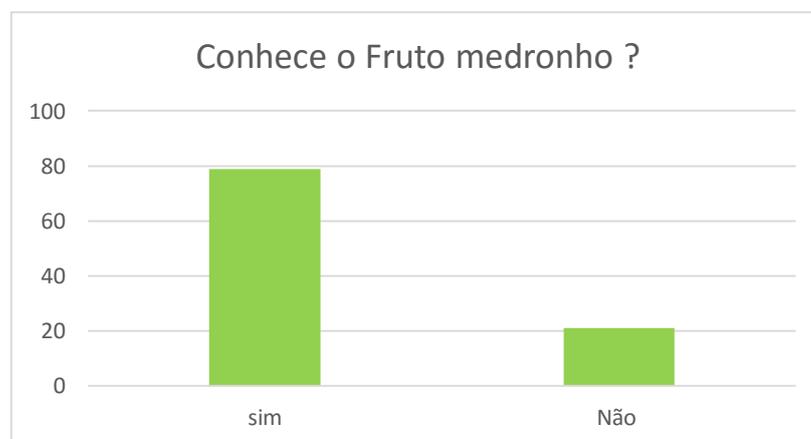
Para a variável Rendimento existem 127 observações validas. Na nossa amostra 46 inquiridos, tem um rendimento superior a 1500€ , (aproximadamente 36%) , apenas 8 inquiridos tem um rendimento inferior a 250€, ou seja, (aproximadamente 6%).



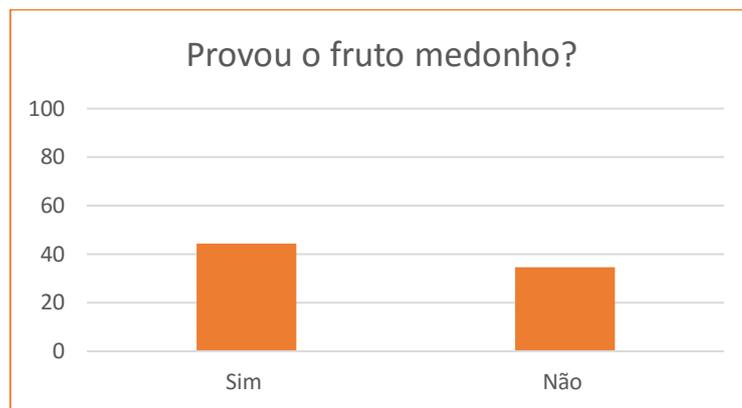
Análise descritiva de dados

A análise descritiva corresponde à verificação dos resultados das questões 1 a 9, que não correspondem a análise sócio demográfica, mas sim a questões relacionadas com o consumo de fruta desidratada e o conhecimento dos inquiridos acerca do fruto medronho.

Verifica-se que 78,9% dos inquiridos conhece o fruto medronho e apenas 21% desconhece totalmente o fruto, não sabendo do que se trata. Como tal, constitui uma questão filtro levando a que os respondentes não respondam acerca dos atributos e benefícios que o fruto possa ter uma vez que não o conhecem. Assim, este resultado demonstra que dos 133 inquiridos a maioria conhece o fruto, possibilitando que se tivessem prosseguindo no questionário.



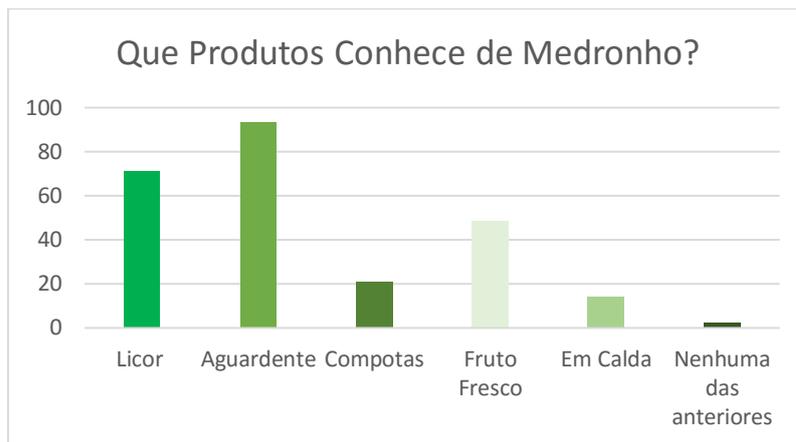
Relativamente aos dados recolhidos, verificou-se que 59% dos inquiridos já tinha provado o fruto fresco, permitindo que estes respondessem à questão seguinte sobre a sua opinião, relativamente ao sabor e à textura, questões fundamentais para compreender se daqueles que já provaram apreciaram estas características, que permitirão o desenvolvimento ou não de produtos com o sabor do medronho se este for aceite pelos consumidores. Ainda assim, dos inquiridos que responderam a esta questão, após passarem a questão filtro, 46% ainda não tinha provado o fruto, o que pode vir a demonstrar a realidade da disponibilidade escassa do produto no mercado, num estudo mais aprofundado.



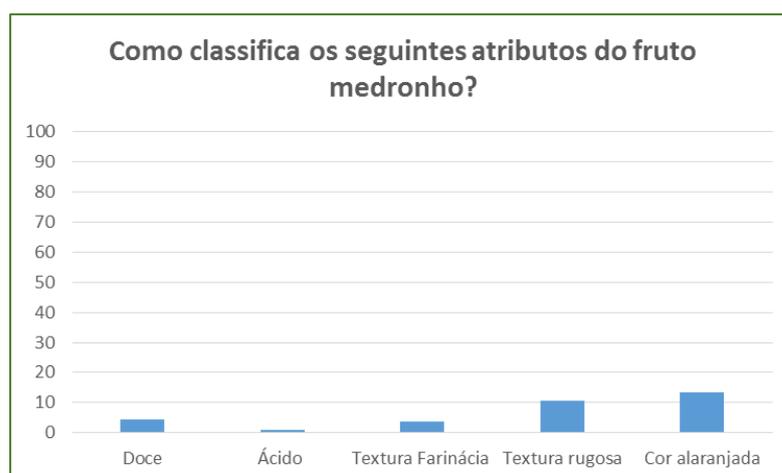
Quanto à opinião dos que já provaram o fruto fresco, que neste caso corresponde a 59 inquiridos, destes 33,8% apontaram a resposta “Gostei do Sabor”, e 8% referiram não ter gostado do sabor. Assim, compreende-se que o sabor é uma característica privilegiada em relação à textura, e que esta pode ser um impedimento para o consumo do fruto fresco, uma vez que 5% respondeu não ter gostado da textura. Assim, pode considerar-se que sendo o sabor apreciado pelo consumidor, o caminho ser o processamento do fruto em compotas, ou fruta desidratada.



Dos produtos elaborados à base de medronho apresentados no questionário, verifica-se que o mais conhecido é a aguardente, seguido do licor, o que explica o facto de cerca de 79% dos inquiridos ter respondido que conhece o medronho (Questão 1), e nesta questão se verificar que apenas cerca de 46% conhece o fruto fresco. Ou seja, o medronho é conhecido pelas bebidas destiladas e licores a que dá origem e não tanto pelo fruto fresco. Como uma menor expressão está o conhecimento em relação às compotas e ao fruto em calda, não apresentando uma diferença significativa entre si.

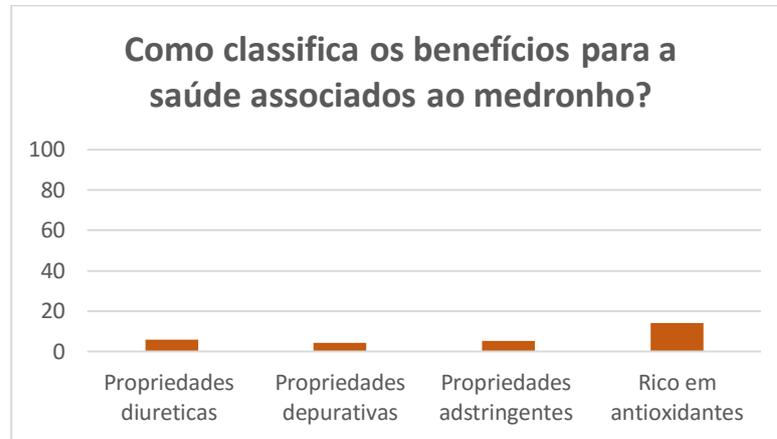


Dos inquiridos que conhecem o fruto, após análise dos dados verificou-se que dos atributos apresentados, aqueles que receberam maior classificação, aquando da pergunta em que se pedia aos respondentes para identificar qual o atributo mais evidente, a cor alaranjada foi a mais classificada como “Totalmente evidente”, representando cerca de 13%, sendo a mais significativa, sendo que os restantes atributos não ultrapassam os 10%.

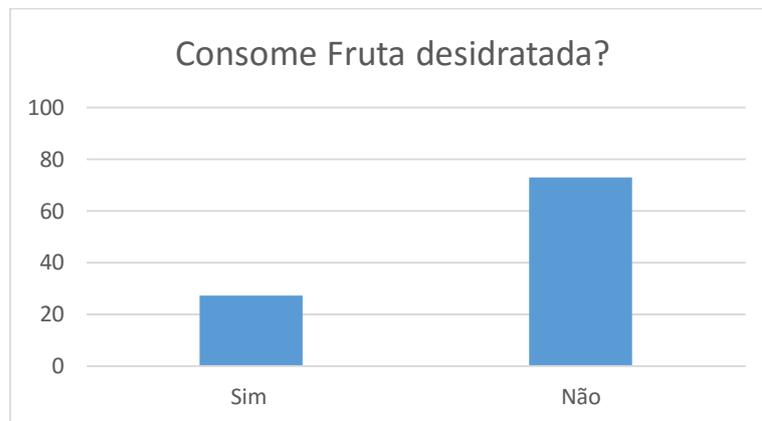


Quanto às características do medronho, no que diz respeito a propriedades e benefícios que possam vir a trazer à saúde, os inquiridos indicaram a riqueza de antioxidantes como a mais

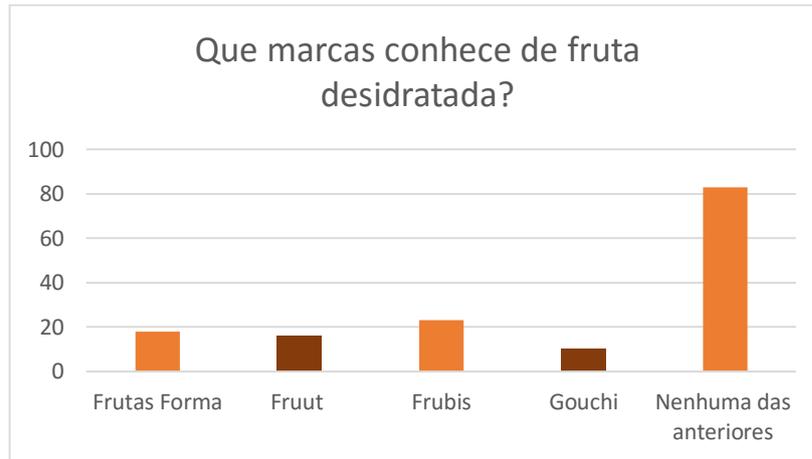
provável de se verificar no medronho (aproximadamente 13%), sendo que as outras propriedades menos classificadas como muito prováveis. Desta forma, verifica-se que os consumidores têm pouco conhecimento acerca das potencialidades do medronho.



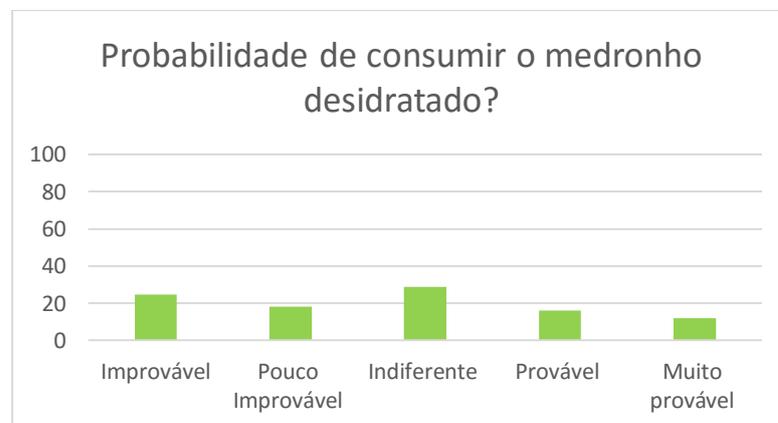
Num segundo momento, em que se procurou analisar o consumo de fruta desidratada, verificou-se que dos inquiridos 72,9% dos inquiridos não consome fruta desidratada e apenas cerca 36%, consome este tipo de produto.



Desta forma, verifica-se que mais de 80% dos inquiridos respondeu não conhecer as marcas apresentadas. No entanto, verificou-se, nalguns casos que mesmo o consumidor não consumido conhecia algumas das marcas apresentadas, como a Frubis, o que se pode justificar por ser uma marca comercializada por alguns dos grandes distribuidores, como o Continente. As marcas mais conhecidas pelos inquiridos são a Frubis (aproximadamente 25%), a Frutas Forma (aproximadamente 18%) e a Fruut (aproximadamente 16%).



Na questão acerca da probabilidade de os inquiridos virem a consumir fruta desidratada, o objetivo era perceber a intenção de compra do medronho desidratado, caso este fosse apresentado no mercado. Neste caso, verificou-se que a maioria atribuiu a classificação 3, a esta resposta o que se traduz em aproximadamente 38% de respostas que se posicionaram na classificação “indiferente”. Adicionalmente, cerca de 25%, atribui a classificação 1, demonstrando que seria muito improvável vir a consumir este produto, o que também vai ao encontro da questão de que cerca de 73% dos inquiridos não consome fruta desidratada, o que pode explicar ser tão improvável esta intenção de compra.



Questionário

Este questionário é realizado no âmbito da disciplina de Métodos de Investigação em Marketing do Mestrado Gestão da Qualidade de Marketing Agroalimentar da Universidade de Évora. Este questionário é anónimo e todos os dados recolhidos serão apenas e só utilizados para efeitos académicos.

1. Conhece o fruto medronho?

- Sim
- Não, passe à pergunta 7

2. Já provou o fruto fresco Medronho?

- Sim
- Não, passe à pergunta 4

3. Qual a sua opinião quanto ao fruto fresco?

- Gostei do sabor
- Gostei da textura
- Não gostei do sabor
- Não gostei da textura

4. Que produtos com o medronho conhece?

- Licor de medronho
- Água ardente
- Compotas
- Fruto Fresco
- Medronho em calda

5. Na sua opinião como classifica os seguintes atributos do fruto medronho?

1 corresponde a Nada Provável, em que não atribui essa característica ao fruto, e 5 corresponde a Muito Provável, no caso de concordar que é uma característica muito evidente.

Doce

Nada 1 2. 3. 4. 5. Muito

[] [] [] [] [] []

Ácido

Nada 1 2. 3. 4. 5. Muito

[] [] [] [] [] []

Textura Farinácea

Nada 1 2. 3. 4. 5. Muito

[] [] [] [] [] []

Textura Rugosa

Nada 1 2. 3. 4. 5. Muito

[] [] [] [] [] []

Cor alaranjada

Nada 1 2. 3. 4. 5. Muito

[] [] [] [] [] []

6. Na sua opinião, como classifica os benefícios para a saúde associados ao medronho?

1 corresponde a Nada Provável, em que não identifica essa característica ao fruto, e 5 corresponde a Muito Provável, no caso de concordar que é uma característica muito evidente.

Propriedade anti-inflamatórias

Nada Provável 1 2. 3. 4. 5. Muito Provável

[] [] [] [] [] []

Propriedade diuréticas

Nada Provável 1 2. 3. 4. 5. Muito Provável

[] [] [] [] [] []

Propriedades depurativas

Nada Provável 1 2. 3. 4. 5. Muito Provável

[] [] [] [] [] []

Propriedades adstringentes

Nada Provável 1 2. 3. 4. 5. Muito Provável

[] [] [] [] [] []

Rico em antioxidantes

Nada Provável 1 2. 3. 4. 5. Muito Provável

[] [] [] [] [] []

7. Consume fruta desidratada?

[] Sim

[] Não

8. Que marcas conhece?

[] Frutas forma

[] Fruut

[] Frubis

[] Gouchi

[] Nenhuma das anteriores

[] Outra. Qual: _____

9. Caso seja apresentado no mercado, medronho – fruto desidratado, qual a probabilidade de consumir este produto?

1 2 3 4 5

Nada Provável [] [] [] [] [] Muito Provável

10. Habilitações literárias:

- Nenhuma
- Ensino primário
- Ensino básico
- Ensino secundário
- Ensino superior
- Curso profissional

11. Sexo

- Masculino
- Feminino

12. Idade

- Entre 18 e 25 anos
- Entre 26 e 35 anos
- Entre 36 e 45 anos
- Entre 46 e 55 anos
- Entre 56 e 60 anos
- Mais de 61 anos

13. Tem filhos?

- 0
- 1
- 2
- 3
- + de 3

14. Qual foi o rendimento, no último mês, do seu agregado familiar?

- menos de 250€

251€ - 500€

501€ - 1000€

1001€ - 1500€

+ 1500€

Obrigado pela sua colaboração

Guião de entrevista**Entrevista****Diretora****Centro de excelência para a valorização dos recursos silvestres do mediterrâneo - CEVRM**

1. Fale um pouco sobre o CEVRM e o trabalho que desenvolve.
2. Então a missão e valores da empresa são...
3. Quem são os seus parceiros e produtores?
4. Relativamente aos produtores, gostaria de perceber melhor como é gerida esta relação. Que papel tem o cevrn com estes produtores e parceiros?
5. O que pretende o cevrn com a criação da marca?
6. Assim que criarmos marca para o medronho fruto, ela é da responsabilidade de quem? Do cevrn? Então:
 - O medronho é comprado a produtores ou o cevrn tem produção própria?
 - Os produtos da marca são também do cevrn ou dos produtores?
 - Os elementos do marketing mix (produto, preço, comunicação e distribuição) são da responsabilidade do cevrn, ou seja, quem toma estas decisões?
 - Quem se responsabiliza pela rotulagem e controlo de qualidade? O cevrn?
 - A marca tem que ser coerente e por isso só pode existir uma forma de comunicação. Imaginando que o produtor de medronho pede umas embalagens para vender. **1)** Isto é possível ou quem vende e distribui é apenas o cevrn? **2)** Se o produto sair do cevrn leva a marca com ele? **3)** Os produtores podem utilizar a marca?

Anexo 3

Lettering utilizado no logotipo:

TIPOGRAFIA

SantElia Rough Alt Bold

A B C a b c 1 2 3

SantElia Rough Line

A B C a b c 1 2 3

Cores utilizadas no logotipo:

CORES



COM90Y85K0
C15M100Y90K10

CORES SECUNDÁRIAS



COM23Y34K0



COM10Y42K0
