



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

GESTÃO DA MARCA PRÓPRIA NO SECTOR B2B

Mestrando

RICARDO MIGUEL RELVAS PERPÉTUO

Projecto Aplicado

Mestrado em Marketing

Orientador:

Professor Doutor Rui Cruz

Júri:

Presidente: Professor Doutor José Manuel Fonseca

Arguente: Professora Doutora Joana Motta

Vogal: Professor Doutor Rui Cruz

2014

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Joaquim Perpétuo e Maria Perpétuo, agradeço-lhes a sua compreensão, apoio e motivação, pelos valores que me transmitiram em todas as fases da minha vida, que se revelaram cruciais para ir conseguindo superar todas as etapas da minha vida.

Ao meu irmão Rui Perpétuo, um especial abraço e agradecimento por todas as conversas, apoio incondicional, paciência e motivação que teve durante esta etapa dura e longínqua e que muito me ajudou a tornar este projecto possível. Obrigado “bro”.

Ao meu orientador Professor Doutor Rui Cruz, por todo o seu apoio, disponibilidade, orientação, conhecimento, paciência e sugestões que teve para comigo. Agradeço-lhe a acima de tudo a confiança que depositou em mim, pois sem o seu contributo e acompanhamento fundamental à execução deste projecto, pois era muito mais difícil.

Aos Administradores da empresa António Romão, Ana Mafalda e Peter Romão, que sempre me apoiaram e me deixaram elaborar este projecto que me deu uma enorme satisfação fazer. Agradeço-lhes toda a vossa compreensão, obrigado.

Aos meus colegas de faculdade, que foram uma peça fundamental e central na conclusão de todas as etapas da parte escolar do mestrado, um especial agradecimento. Agradeço todo o apoio, confraternização, conselhos e disponibilidade. Obrigado.

Um especial agradecimento, a uma pessoa que durante dois anos foi um apoio tremendo com uma garra fantástica que me ajudou neste caminho árduo, pela compreensão, motivação, conselhos e por me abrir os olhos em momentos difíceis. Obrigado por seres quem és Maria João Raminhos, nunca mudes e deixo-te um conselho como sempre, focaliza-te nos teus objectivos, és uma lutadora mereces tudo de bom. Obrigado.

Finalmente, aos meus amigos, sem ser necessário nomear nomes pois eles sabem quem são e o que passaram comigo durante estes dois anos, pela minha ausência. Agradeço-lhes a sua compreensão, apoio incondicional, compreensão, por acreditarem em mim mesmo por vezes estando mais desmotivado, pelas várias palavras de conforto e pela força e calma que me transmitiram durante toda esta etapa, o meu obrigado. Por último, deixo esta nota, façam aquilo que vos deixa ser feliz e que vos motiva a ir um pouco mais além, apreciem cada momento e saiam da vossa área de conforto, lutem por um amanhã melhor e nunca deixem de acreditar e de sonhar.

RESUMO

Estamos num mundo cada vez mais global, e devido à crescente competitividade do mercado, já não basta ter o melhor produto, o preço mais competitivo, dispor de um orçamento livre para investir em comunicação e ter o produto em todos os pontos de venda. Os consumidores hoje sentem necessidade de criar empatia com as marcas, de sentirem que são acolhidos, acarinhados e entendidos pelas mesmas.

Hoje é necessário enquadrar o paradigma do Marketing Mix com os valores da marca, personalidade e identidade, bem como posicionar as marcas de forma a apresentarem propostas de valor diferenciadas.

Este projecto tem como objectivo verificar e definir qual é o posicionamento da marca própria Ares no sector B2B, quais são os atributos fundamentais na percepção da mente dos clientes bem como analisar através de um mapa perceptual qual é o posicionamento da marca.

O projecto em questão é pertinente na medida em que reflecte qual a escolha dos clientes num sector em que a relação comercial é mais valorizada do que propriamente a relação com as marcas.

O estudo indica que estamos bem posicionados na mente dos nossos clientes, que o valor da marca Ares em pouco mais de três anos cresceu níveis elevados e que é mais valiosa sempre que os valores Fiabilidade, Qualidade, e Soluções Personalizadas juntamente com os Preços Competitivos são percebidos. Estes atributos são os que melhor explicam o valor da marca Ares.

Espero que a marca se torne um bem intangível, emocional e que consiga construir uma vantagem competitiva para a empresa, assegurando a sustentabilidade do negócio.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Marca, B2B, Posicionamento, Mapa Perceptual

ABSTRACT

We live in a world increasingly global, due to the tough international market competition. It's no longer a question of having the best product, the most attractive price, a generous advertising budget and a powerful distribution network. Today's customers feel the necessity of establishing an empathy with particular brands, through feeling welcome, cared for and understood, by the chosen brand.

Today it is required to accommodate the Market Mix with market values, personality, identity, as well as to position one's brands in a way that they induce multiple proposed values.

This project contemplates the objective of evaluating which place deserves the trading brand ARES in the B2B sector, which is the fundamental attribute in the perception of the customers mind, as well as how to analyze, through a perceptual map which position is rightfully occupied by this home brand.

The mentioned project is pertinent in as much as it reflects the customer choices in an area where the commercial relation is more valuable than the relation to the Brands themselves.

The study shows that we are well positioned in the minds of our prospective customers. The ARES brand has grown to an important level of customer confidence in little more than three years, resulting from customer's assessment of Reliability, Quality, and a Dynamic After-Sales support along with competitive prices. These attributes are responsible for the general high regard for the ARES brand.

I hope that this brand Ares will become an emotional paradigm of trustfulness, important in building a competitive advantage to the company thus assuring the sustainability of the business.

KEYWORDS: Brand Management, B2B, Positioning, Perceptual Map

ÍNDICE GERAL

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
1. Importância do Tema	1
1.1. A Situação Económica em Portugal	1
2. Empresa Arestel	2
3. Contexto das Telecomunicações em Portugal.....	4
4. Importância do Trabalho para a Universidade	5
5. Interesse do Autor	5
6. Relevância do Tema	6
7. Objectivos do Projecto Aplicado.....	8
8. Estrutura do Projecto	9
CAPÍTULO II - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
1. Marca.....	10
2. Diamante de Kapferer	11
3. Valor da Marca.....	12
4. Identidade da Marca	13
5. Personalidade da Marca	14
6. Posicionamento de Marca	15
7. Comunicação da Marca.....	15
8. Marca no contexto B2B.....	16
9. Marketing Mix.....	17
10. Unique Selling Proposition.....	17
11. Estratégias de Posicionamento	18
12. Satisfação.....	18
13. Discussão da Literatura	20

CAPÍTULO III - DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO DA EMPRESA ARESTEL	23
1. Estrutura da Empresa Arestel	23
1.1. Áreas de negócio da Empresa Arestel	23
2. Breve Análise do Sector	26
2.1. Quanto ao seu Público-Alvo	26
2.2. Quanto ao Sector	27
2.3. Volume Potencial de Negócio neste Sector	27
3. Análise do Meio Envolvente	28
3.1. Análise do Macro Ambiente de Marketing	28
3.1.1. Análise PEST	28
3.1.1.1. Factores de Natureza Política	28
3.1.1.2. Factores de Natureza Económica	29
3.1.1.3. Factores de Natureza Sócio-Cultural	31
3.1.1.4. Factores de Natureza Tecnológica	33
3.1.1.5. Factores de Natureza Ecológica	34
3.1.2. Síntese final da indústria	35
3.1.3. Modelo Das 5 Forças De Porter	36
3.1.3.1. Rivalidade no Mercado	36
3.1.3.2. Ameaça de Novas Entradas	37
3.1.3.3. Poder Negocial dos Fornecedores	38
3.1.3.4. Poder Negocial de Clientes	38
3.1.3.5. Pressão de Produtos Substitutos	38
3.1.4. Síntese final da indústria	39
3.2. Análise do Micro Ambiente	40
3.2.1. Análise dos Principais Concorrentes	40
3.2.2. Clientes	42
3.2.3. Fornecedores	42

GESTÃO DA MARCA PRÓPRIA NO SECTOR B2B

3.2.4.	Parcerias.....	43
3.2.5.	Responsabilidade social.....	43
4.	A Análise das Oportunidades e das Ameaças	44
4.1.	Oportunidades	44
4.2.	Ameaças	44
5.	A Análise Interna da Organização	45
5.1.	Factores Internos.....	45
5.2.	Análise do Portfólio de Negócios	49
5.3.	Matriz McKinsey	50
6.	A Análise Das Forças E Fraquezas	56
6.1.	Forças.....	56
6.2.	Fraquezas	56
6.3.	Matriz de Confrontação	57
7.	Definição Do Público-Alvo.....	59
7.1.	Segmentação	59
7.2.	Target	60
8.	Definição do Posicionamento.....	61
9.	Estratégia.....	61
9.1.	Futuro.....	63
10.	Marketing Mix.....	64
10.1.	Produto	64
10.2.	Preço.....	65
10.3.	Distribuição	66
10.4.	Comunicação.....	66
CAPÍTULO IV - METODOLOGIA		68
1.	Enquadramento: Motivação para a Criação de Marca Própria	68
1.1.	Nome e Logótipo	69

GESTÃO DA MARCA PRÓPRIA NO SECTOR B2B

1.2. Personalidade da Marca Ares	70
1.3. Portfólio de Produtos Ares.....	71
2. Metodologia de investigação.....	71
2.1. Mapa Perceptual	71
2.2. Tipos de Mapas Perceptuais	72
2.3. Escala Multidimensional.....	72
3. Percepção	74
4. Método de pesquisa para definir o Posicionamento da Marca Ares	74
5. Recolha de Informação para definir o Posicionamento da Marca Ares	75
5.1. Análise documental.....	75
5.2. Concorrentes	75
5.3. Identificação de Atributos.....	76
CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	79
1. Apresentação dos Resultados	79
2. Elaboração dos Mapas Perceptuais	87
3. Posicionamento da Marca	96
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES	97
1. Conclusões para o Projecto	97
CAPÍTULO VII – LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA O PROJECTO ...	100
1. Limitações do Projecto.....	100
2. Recomendação para o Projecto	100
BIBLIOGRAFIA	103

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
FIGURA 1. PRISMA DE KAPFERER.....	11
FIGURA 2. ORGANOGRAMA ARESTEL	23
FIGURA 3. ORGANOGRAMA DAS ÁREAS DE NEGÓCIO	24
FIGURA 4. VOLUME DE NEGÓCIOS – ARESTEL	25
FIGURA 5. DISTRIBUIÇÃO DO EMPREGO - 2013	32
FIGURA 6. QUOTA DE MERCADO DOS CONCORRENTES - 2012	36
FIGURA 7. MATRIZ MCKINSEY DO NEGÓCIO DAS TELECOMUNICAÇÕES	53
FIGURA 8. VISUALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DO POTENCIAL DE EMPRESAS COM O CAE DOS MELHORES CLIENTES	60
FIGURA 9. PRISMA DE KAPFERER DA MARCA ARES	70
FIGURA 10. POSICIONAMENTO ARES NA ÁREA DE FIBRA ÓPTICA (QUALIDADE VS PREÇO).....	87
FIGURA 11. POSICIONAMENTO ARES NA ÁREA DE FIBRA ÓPTICA (SOLUÇÕES VS FIABILIDADE).....	88
FIGURA 12. POSICIONAMENTO ARES NA ÁREA DE FIBRA ÓPTICA (PRAZOS VS SEGURANÇA)	89
FIGURA 13. POSICIONAMENTO ARES NA ÁREA ENGENHARIA DE PASSIVOS (QUALIDADE VS PREÇO).....	90
FIGURA 14. POSICIONAMENTO ARES NA ÁREA ENGENHARIA DE PASSIVOS (SOL. PERSONALIZADA VS FIABILIDADE).....	91
FIGURA 15. POSICIONAMENTO ARES NA ÁREA ENGENHARIA DE PASSIVOS (PRAZOS VS SEGURANÇA)	92
FIGURA 16. POSICIONAMENTO ARES NA ÁREA DE REDES DE COMUNICAÇÃO (QUALIDADE VS PREÇO)	93
FIGURA 17. POSICIONAMENTO ARES NA ÁREA DE REDES DE COMUNICAÇÃO (SOL. PERSONALIZADA VS FIABILIDADE).....	94
FIGURA 18. POSICIONAMENTO ARES NA ÁREA DE REDES DE COMUNICAÇÃO (PRAZOS VS SEGURANÇA)	95

ÍNDICE DE TABELAS

	Página
TABELA 1. TAXAS DE CRESCIMENTO REAL (%)	2
TABELA 2. RANKING DAS MARCAS MAIS VALIOSAS EM 2013.....	7
TABELA 3. FACTURAÇÃO RELATIVA POR FAMÍLIA DE NEGÓCIO EM 2012 - ARESTEL	26
TABELA 4. INVESTIMENTO GLOBAL (COMUNICAÇÕES)	30
TABELA 5. EMPREGO GLOBAL (COMUNICAÇÕES).....	31
TABELA 6. RENDIMENTO GLOBAL (COMUNICAÇÕES)	31
TABELA 7. SÍNTESE DA MACRO AMBIENTE DA INDÚSTRIA	35
TABELA 8. SÍNTESE DAS 5 FORÇAS DE PORTER	39
TABELA 9. MODELO DE DIAGNÓSTICO PARA APRESENTAÇÃO DA MATRIZ MCKINSEY ...	51
TABELA 10. RESULTADOS DO NEGÓCIO DAS TELECOMUNICAÇÕES	52
TABELA 11. MATRIZ DE CONFRONTAÇÃO DO NEGÓCIO	57
TABELA 12. POTENCIAL DE EMPRESAS COM O CAE DOS MELHORES CLIENTES	60
TABELA 13. PORTFÓLIO DE PRODUTOS ARES	71
TABELA 14. INQUÉRITO TELEFÓNICO	76
TABELA 15. RESULTADO DOS INQUÉRITOS TELEFÓNICO	77
TABELA 16. INQUÉRITO TIPO.....	78
TABELA 17. INQUÉRITO 1.....	80
TABELA 18. INQUÉRITO 2.....	81
TABELA 19. INQUÉRITO 3.....	82
TABELA 20. INQUÉRITO 4.....	83
TABELA 21. INQUÉRITO 5.....	84
TABELA 22. INQUÉRITO 6.....	85
TABELA 23. INQUÉRITO 7.....	86

GLOSSÁRIO

AMA American Marketing Association

B2B Business to Business

B2C Business to Consumer

CAE Classificação das Actividades Económicas

Cat5 Categoria 5

CEMS Global Alliance in Management Education

CIM Chartered Institute of Marketing

CME Construção e Manutenção Electromecânica

CRM Customer Relationship Management

EMAVEmpresa de Meios Audiovisuais

EU27 União Europeia

EUA Estados Unidos da América

FTTH Fiber to the Home

FO Fibra Óptica

I&D Investigação e Desenvolvimento

ISEG Instituto Superior de Economia e Gestão

ISLA Instituto Superior de Línguas e Administração

ITED Infra-estruturas de Telecomunicações em Edifícios

IVA Investimento sobre o Valor Acrescentado

OCDE Organisation for Economic Co-operation and Development

PIB Produto Interno Bruto

PME Pequenas e Médias Empresas

PT	Portugal Telecom
R&M	Reichle & de – Massari
RGFO	Repartidor Geral de Fibra Óptica
RNG	Redes de Nova Geração
RTP	Rádio e Televisão de Portugal
SBU's	Strategic Business Unit
SEO	Search Engine Optimization
SNF	Sociedades não Financeiras
TDT	Televisão Digital Terrestre
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UE	Universidade Europeia
USP	Unique Selling Proposition
WEB	World Wide Web

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Este capítulo pretende apresentar a empresa, enquadrá-la no mercado nacional e qual a sua importância delinear, os seus objectivos e esquematizar a estrutura do projecto aplicado.

1. Importância do Tema

1.1. A Situação Económica em Portugal

A situação económica de Portugal na Zona Euro, na qual encontra-se bastante afectada, pelas políticas de austeridade e da desalavancagem do sector privado nas principais economias desenvolvidas, pela incerteza associada à crise da dívida na zona Euro.

A economia de Portugal em 2012 foi caracterizada pela implementação do programa de ajustamento económico e financeiro. Este ajustamento traduziu um forte impacto na economia nacional e nos juros das obrigações da dívida pública, levando os mercados a não terem confiança plena na economia nacional.

Os últimos dados indicam que na sequência das restrições financeiras que foram impostas à economia portuguesa, contribuíram para uma queda no consumo público de 4,4%, e no investimento na ordem dos 13,7%.

Todas estas medidas contribuíram para uma forte contracção do PIB, que se encontra na ordem dos 3,2%.

O consumo privado (rendimento disponível pelas famílias) caiu cerca de 5,6% devido ao enorme aumento de impostos. Do lado das exportações, Portugal teve um desempenho positivo em 2012 com crescimento de 3,3% apesar do decréscimo em comparação com 2011.

A taxa de desemprego, desde a primeira crise financeira em 2008, tem vindo a aumentar. Em Dezembro de 2012, atingiu o seu máximo histórico, com valores de 16,5%. Os últimos dados indicam que a taxa de desemprego têm vindo a cair e que no final de 2013, ficou situada no 15,3%.

GESTÃO DA MARCA PRÓPRIA NO SECTOR B2B

Tabela 1. Taxas de crescimento real (%)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
PIB	1,6	0,8	1,4	2,4	0,0	-2,9	1,9	-1,6	-3,2
Consumo Privado	2,7	1,7	1,8	2,5	1,3	-2,3	2,5	-3,8	-5,6
Consumo Público	2,4	3,4	-0,6	0,5	0,3	4,7	0,1	-4,3	-4,4
Investimento	3,7	-0,9	-0,6	2,1	-0,1	-13,3	1,4	-13,8	-13,7
Exportações	4,1	0,2	11,6	7,5	-0,1	-10,9	10,2	7,2	3,3
Importações	7,6	2,3	7,2	5,5	2,3	-10,0	8,0	-5,9	-6,9
Inflação (IPC)	2,4	2,3	3,1	2,5	2,6	-0,8	1,4	3,7	2,8
Saldo Orçamental (% do PIB)*	-4,0	-6,5	-4,6	-3,1	-3,6	-10,2	-9,8	-4,4	-5,0
Dívida Pública (% do PIB)	61,9	67,7	69,4	68,4	71,7	83,2	93,5	10,8	120,6
Desemprego (% da população ativa)	6,7	7,6	7,7	8,0	7,6	9,5	10,8	12,7	15,7
Saldo Bal. Corrente e Capital (% do PIB)	-6,5	-8,8	-9,5	-8,9	-11,1	-10,1	-8,3	-5,1	0,4

Fonte: INE, Banco de Portugal, Ministério das Finanças, Comissão Europeia, OCDE, ES Research¹

2. Empresa Arestel

Arestel foi fundada a 25 de Março de 1988, sendo no seu início uma empresa que comercializava componentes e equipamentos para electrónica e áudio. Com o progresso da tecnologia no país, a Arestel em 1997 alargou a sua área de negócio para o sector das Telecomunicações com resposta à evolução do mercado. Em 2010, devido aos pedidos de específicos dos clientes, a Arestel sentiu a necessidade de desenvolver um departamento de engenharia de passivos para implementação de novos produtos no mercado. Hoje, a Arestel mantém as mesmas áreas de negócio, mas em 2011 acrescentou ao seu portfólio de valências uma *Assembly Shop* para produção de fibra óptica. Arestel é uma PME que opera no mercado nacional há 26 anos e pertence ao CAE 46520 de Comércio por grosso de equipamentos electrónicos, de telecomunicações e suas partes.

Principais áreas de negócio

A Arestel actualmente tem presença nas seguintes áreas de negócio, - Áudio e Vídeo, Telecomunicações, que inclui a *Assembly Shop* para produção de Fibra Óptica e Engenharia de passivos para desenvolvimento de novos produtos, Redes de Dados e Electrónica. O *core Business* da empresa é totalmente orientado para a comercialização de produto. O objectivo visa corresponder às necessidades do seu consumidor, focando

¹ INE, Banco de Portugal, Ministério das Finanças, Comissão Europeia, OCDE, ES Research in http://www.telecom.pt/NR/rdonlyres/C89A2222-2E0C-4D2B-A967-B16648CDE39C/1464291/RCC_VP_Online1.pdf

nos aspectos de inovação, desenvolvimento e na busca / procura soluções de encontrar soluções eficazes para cada cliente.

Missão da empresa

Arestel tem como visão servir os seus clientes com os melhores produtos e soluções para o desenvolvimento da sociedade. Assim sendo, o objectivo da Arestel passa por ter colaboradores especializados que permitam o aconselhamento de soluções eficazes em conformidade com as normas de boa engenharia.

Volumes de actividade

Tendo como principal actividade a comercialização de produtos, significa que o departamento comercial está mais focado nas actividades de venda de produto e no acompanhamento ao cliente em todo o processo de venda e pós-venda. Toda a actividade é feita através de canais de venda directos, tais como por via *e-mail* (80%), por telefone (5%), através de reuniões empresariais (14%) e no ponto de venda (1%). Das unidades de negócios, 90% da facturação vem do sector de telecomunicações, 8,5% do sector de áudio e vídeo e 1,5% de redes de dados e electrónica.

Paradigma do negócio

Com a crise implementada no mercado nacional desde 2011 e com o desinvestimento que tem acompanhado o sector, a Arestel no ano de 2012 teve uma quebra na sua facturação.

A empresa sentiu necessidade de implementar medidas mais rígidas a nível logístico, e começou a efectuar um controlo mais rigoroso de pedido de material aos fornecedores e com os principais renegociou contractos, como por exemplo a empresa Schroff, que contratualizou novo prazo de pagamento das encomendas efectuadas, e passou a pagar a 60 dias em vez dos actuais 45 dias inicialmente contratualizados.

Para garantir o recebimento do pagamento dos clientes, a empresa acordou com instituições bancárias de prestígio nacional uma solução para gestão de pagamento

flexível. A empresa garante o recebimento na data prevista do pagamento da factura, o cliente recebe a encomenda e fica encarregue de pagar a essas instituições bancárias.

Com a quebra na facturação a Arestel, sentiu a necessidade de lançar a sua marca própria, como estratégia de recuperar a perda de lucros e de crescer num mercado muito restrito e competitivo. A Arestel criou, a Ares.

A empresa procurou assim adaptar-se ao mercado, reforçando a sua posição no mesmo, fortalecendo a sua relação com os clientes, os quais que pedem produtos com qualidade, no melhor prazo de entrega e fiáveis.

A empresa Arestel acreditou que para continuar a crescer no mercado onde actua, teve de adoptar uma estratégia de diferenciação da sua concorrência para conquistar uma vantagem única e competitiva em relação aos seus principais concorrentes.

3. Contexto das Telecomunicações em Portugal

O negócio das Telecomunicações é um sector de actividade que tem crescido nos últimos 10 anos em Portugal. Este crescimento resulta de uma mudança de hábitos da população relativamente a questões de mobilidade e de consumo.

A perspectiva para o futuro do sector é de que a tendência de investimento se mantenha. A banda larga vai desempenhar um papel fundamental para a utilização de novos serviços como a *cloud*, (armazenamento de dados em servidores interligado por meio da internet). O desenvolvimento de novas tecnologias e redes de acesso, RNG, FTTH, rede fixa e 4G-LTE permitem que os utilizadores disponham de um serviço mais rápido, fiável e eficiente na transmissão de dados.

O desenvolvimento do sector tem vindo a ser consolidado pelos grandes operadores nacionais (PT, NOS (antigamente ZON) e Vodafone) e o investimento que têm vindo a ser efectuados têm melhorado significativamente a vida das pessoas.

Hoje, as pessoas sentem a necessidade de estar “*online*” em qualquer parte do país, através do acesso ao conteúdo digital disponível. O consumidor hoje em dia já não consegue viver sem tecnologia e exige redes mais rápidas e fiáveis. Com esta necessidade do mercado, as empresas precisam de investigar, inovar e desenvolver nos produtos para corresponderem às necessidades dos seus clientes.

4. Importância do Trabalho para a Universidade

Na Sociedade em que vivemos a investigação e o desenvolvimento de teorias sobre determinado assunto ou tema, transforma o conhecimento num factor fundamental para a criação de *know-how* para a universidade e para a cultura portuguesa.

As universidades são um espaço de aprendizagem e de criação de valor. A interacção com a sociedade e a aplicação do conhecimento nas actividades comunitárias, pessoas e profissionais, fazem dela uma provedora de conhecimentos e teorias. Com o aumento do número de universidades e com o número reduzido de alunos no ensino superior em Portugal, pode ser difícil manter o mesmo nível de qualidade, de excelência e de serviços, mas a competitividade deve manter-se entre as instituições.

As universidades estão na linha da frente da pesquisa e da recolha de informação, e são capazes de discutir acontecimentos para a sociedade e de aplicar os conceitos na prática das empresas em Portugal. Como tal, vejo o meu contributo neste projecto como um aumento de conhecimento pessoal e de criação de valor para a universidade como para a organização.

5. Interesse do Autor

No contexto actual de marketing a gestão da marca é cada vez mais valiosa. É um tema extremamente interessante e desafiante dado o contexto da sociedade em que vivemos. Espero através do projecto demonstrar a capacidade existente, numa PME em Portugal, de fazer crescer a marca a nível nacional e quiçá a nível internacional.

Como objectivo principal, pretendo gerir a marca no contexto de negócio B2B, dado que tenho interesse em especializar-me em gestão de marcas. Penso ter em mãos, um desafio muito interessante dado o sector de actividade na qual a empresa está inserida.

A nível pessoal o gosto particular por Marketing e por Gestão de Marca ilustra o esforço e o objectivo de obter cada vez mais conhecimento nestas áreas de actuação e de crescer profissionalmente, exercendo melhor as minhas funções de *Marketeer* na empresa.

Para mim este projecto é importante tanto a nível de como criar uma marca, como entender o consumidor e a sua satisfação, como envolver a cultura da empresa na sociedade e como posicionar a marca na mente dos consumidores, incluindo todos os

stakeholders. Pretendo ainda, que a marca seja bem percepcionada pelos seus consumidores e que entendam os seus benefícios, que interaja com as pessoas e que estabeleça uma relação com a comunidade, e não apenas uma relação comercial com os clientes.

Quero aproveitar toda a minha motivação, empenho e conhecimento com o propósito de contribuir para a criação de valor da sociedade, da universidade como também a nível pessoal.

6. Relevância do Tema

Com o aumento da competitividade e das necessidades das organizações em criar valor as marcas devem diferenciar-se através do seu posicionamento, na tentativa de ocupar um espaço relevante na memória dos consumidores, identificando oportunidades de crescimento e de rentabilidade dos activos no mercado nacional.

No contexto do mercado nacional, e numa era cada vez mais global, as marcas são vistas como um dos grandes activos da empresa - estas podem-se destingir pelo produto, preço, entre outros, mas é na marca que as pessoas mantêm a sua expectativa. Os consumidores hoje estão em contacto diário com diversos produtos, são abordados diariamente com muita publicidade, tudo gira à sua volta e em torno das marcas. Mas será que as marcas são de facto importantes para as pessoas?

Num estudo realizado pela Havas Media Group, “Os Portugueses e as marcas estão de costas voltadas. Se 89% das marcas desaparecessem os portugueses não iriam sentir nenhuma diferença na sua vida”².

Internacionalmente, as Marcas são reconhecidas e são activos valiosos para as empresas, como podemos verificar pelo estudo realizado pela consultora *Interbrand* sobre o *ranking (Best Global Brand)* das marcas mais valiosas em 2013.

² <http://www.dinheirovivo.pt/Buzz/Artigo/CIECO192006.html>

Havas Media Group é uma empresa especialista em desenvolvimento e implementação de estratégias de comunicação e marketing em Portugal.

GESTÃO DA MARCA PRÓPRIA NO SECTOR B2B

Tabela 2. Ranking das marcas mais valiosas em 2013

2013 Ranking	2012 Ranking	Marca	País	Sector	Valor da Marca \$
1	2	Apple	EUA	Tecnologia	98,316
2	4	Google	EUA	Tecnologia	93,291
3	1	Coca-cola	EUA	Bebidas	79,213
4	3	IBM	EUA	Serviços	78,808
5	5	Microsoft	EUA	Tecnologia	59,546
6	6	GE	EUA	Diversos	46,497
7	7	McDonald's	EUA	Restauração	41,992
8	9	Samsung	Coreia do Sul	Tecnologia	39,61
9	8	Intel	EUA	Tecnologia	37,257
10	10	Toyota	Japão	Automovel	35,346

Fonte: Interbrand – Best Global Brand 2013 (the top 100 list view)³

Desta forma é importante trabalhar cada vez mais a marca a nível nacional, as marcas estão presentes no quotidiano das nossas vidas, e estão inseridas nas mais diversas gamas dos mais variados tipos de produtos que os consumidores utilizam ou consomem.

Para uma empresa e para um gestor de marca, estes devem saber quem são os seus *stakeholders*, como se devem diferenciar no mercado e como devem desenvolver métodos para criar ou fortalecer uma imagem de marca através do seu produto, comunicação, preço, entre outros e, no sector B2B, através dos seus vendedores.

As marcas devem interagir cada vez mais com os seus consumidores e envolverem-se com a comunidade de uma forma responsável – é importante promover o desenvolvimento da marca junto da comunidade local ou económica do país.

Neste sentido, é importante entender qual a importância e qual o papel da marca na relação entre a organização com os *stakeholders* e para o mercado nos diversos segmentos de negócio, indicando qual a opção estratégica de posicionamento da marca própria Ares.

³Interbrand – Best Global Brand 2013 (the top 100 list view)³ in <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/top-100-list-view.aspx>

7. Objectivos do Projecto Aplicado

O objectivo deste projecto é de desenvolver, promover e gerir a Marca Própria Ares no sector B2B da empresa Arestel SA.

O valor da marca para a empresa está directamente ligado à sustentabilidade da empresa porque esta depende da sua notoriedade.

Se a marca for pouco reconhecida é pouco notada, logo menos ela vale no mercado. Para a estratégia de marca faz sentido os administradores da empresa participarem juntamente com o estratega de marca, de como a empresa deve criar valor, trazendo assim valor acrescentado para o cliente.

Este projecto aplicado visa contribuir para o desenvolvimento da marca própria Ares no sector B2B da empresa Arestel SA e quais os atributos que podem condicionar a venda de produtos e que podem activar a marca perante os seus *stakeholders*, e com esta base surge este projecto aplicado, compreender que estratégia de marca visa favorecer a competitividade no mercado e como desafio, e perceber que posicionamento deve ter a empresa no mercado para estar presentes na mente dos seus consumidores.

Pretende-se assim ouvir os consumidores e, continuar a crescer uma marca que tenha como estratégia o posicionamento mais adequado aportando valor ao negócio da empresa ao cliente.

8. Estrutura do Projecto

Gestão de Marca Própria no sector B2B	Capítulo I	Importância do tema A Empresa Arestel Contexto das Telecomunicações Importância para a Universidade Interesse do autor Relevância do tema Objectivos do projecto Estrutura do projecto
	Capítulo II	Marca Prima de Kapferer Valor da Marca Personalidade da Marca Posicionamento da Marca Comunicação da Marca Marca no contexto B2B Marketing Mix <i>Unique Selling Proposition</i> Estratégia de Posicionamento Satisfação Discussão da Literatura
	Capítulo III	Plano de Marketing da Empresa Arestel
	Capítulo IV	Enquadramento da Marca Própria Metodologia de Investigação Percepção Método de pesquisa Recolha da Informação Inquérito de Satisfação
	Capítulo V	Apresentação dos Resultados Análise dos resultados Posicionamento da Marca Ares
	Capítulo VI	Conclusões do projecto aplicado
	Capítulo VII	Limitações do Projecto Aplicado Recomendação para o Projecto

CAPÍTULO II - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo tem como objectivo apresentar a revisão bibliográfica sobre o tema deste projecto aplicado. O capítulo começa por apresentar os principais conceitos de marca, identidade da marca, posicionamento, marketing mix e outros mais relevantes que surgem ao longo deste projecto, bem como apresentar a discussão da literatura.

1. Marca

A *American Marketing Association* (AMA) define marca como sendo um nome, termo, símbolo ou desenho, ou associações destes, que identifica os bens ou serviços de um vendedor. A marca sendo um valor intangível das empresas, Aaker (2009), considera que uma marca distingue a intenção de identificar bens e/ou serviços e que diferencia esses dos concorrentes e que uma marca sinaliza para o cliente a origem do produto e que o protege dos concorrentes que fornecem produtos idênticos.

Já Keller refere que “uma marca é um conjunto de associações realizadas pelo consumidor, o que aumenta o valor percebido de um produto ou serviço” (Keller, 2012).

Para Kotler & Keller (2011) “uma marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho ou combinação deles, destinado a identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los da concorrência.”

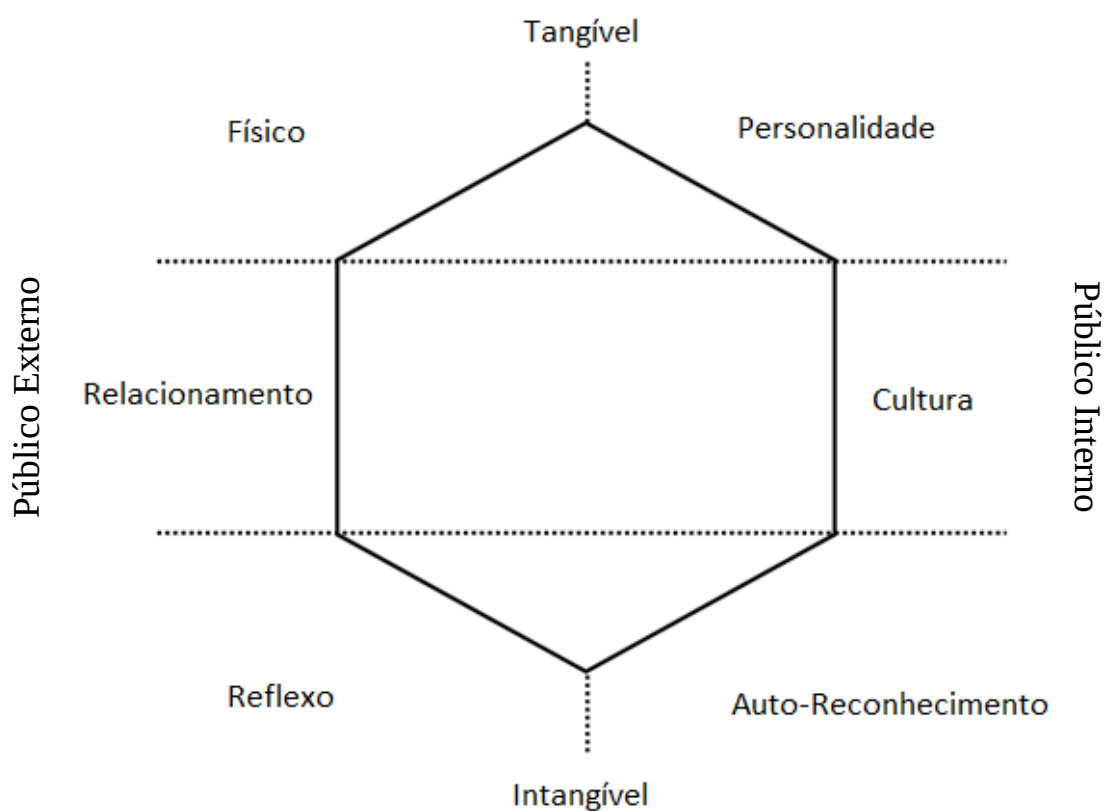
Todos os autores mantêm muito a mesma linha de raciocínio sobre marca, e Kapferer (2012), diz que marca é muito mais do que o nome, do que o desenvolvimento de um produto ou a criação de um novo serviço e inclui a designação ou o logotipo da organização ou da marca.

Em resumo, para mim, a marca é um conjunto de associação que são estabelecidas à partida pela nossa mente, crença e valores que constrói uma ideia de marca e o que ela significa para nós enquanto consumidor e enquanto público. Esse conjunto de associações que nós estabelecemos faz-nos desejar ou não determinadas marcas. O objectivo deste projecto visa, desenvolver uma marca que esteja presente na mente dos seus consumidores.

2. Diamante de Kapferer

O Prisma Kapferer (2004) pretende avaliar e potencializar a identidade de qualquer marca. O modelo utiliza seis critérios: Físico (atributos físicos), Personalidade (características humanas), Relacionamento (conduta), Cultura (valores), Reflexão (imagem perante o *target*) e Auto-Reconhecimento (como a marca é percebida pelos consumidores).

Figura 1. Prisma de Kapferer



Os seis critérios estão divididos em duas dimensões: Tangível e Intangível.

Na dimensão tangível os critérios, físico e personalidade a marca deve ser vista como uma pessoa e quanto ao estereótipo do utilizador os critérios, reflexo e auto-reconhecimento. Os aspectos sociais da marca definem-se através dos seus públicos internos (cultura) e externos (relacionamento), que estão incorporados na marca.

Kapferer (2004) indica que para uma marca ser forte e ser reconhecida deve ser capaz de comunicar com o seu consumidor através de todos os aspectos.

- a) Físico, características físicas visíveis que diferenciam a marca no mercado
- b) Personalidade, maneira como a marca é representada os seus produtos ou serviços através dos seus traços de personalidade
- c) Cultura, valores da marca de acordo com a organização que servem para se diferenciar
- d) Relacionamento, forma como a marca se comporta com os seus consumidores
- e) Reflexo, percepção que os consumidores têm da marca
- f) Auto-Reconhecimento, como o consumidor se identifica com a marca

O prisma de Kapferer pode ser utilizado como uma ferramenta poderosa para segmentar a marca no mercado e na cabeça do seu consumidor através de um bom plano de comunicação.

Para mim o prisma de Kapferer é uma ótima ferramenta para investigar e ouvir o que os consumidores acham da marca ou o que pretendem dela. A partir deste modelo a marca e de acordo com os objectivos do projecto, a marca Ares deve adaptar a sua linha de comunicação e estar cada vez mais próximo do seu cliente.

3. Valor da Marca

Aaker (2009) define marca como um conjunto de activos ou passivos ligados às suas características físicas, que adiciona ou retira valor acrescentado a um produto ou serviço para uma empresa e para os seus clientes. Aaker diz que o valor da marca depende de contexto para contexto e que pode ser agrupado em cinco categorias, 1. Fidelidades à marca, 2. Nome, 3. Qualidade percebida, 4. Associações à marca, 5. Activos de propriedade da marca – patentes, etc.

Para Keller, é o conjunto de associações da marca que estão presentes na memória dos seus consumidores (Keller, 1993).

Já Lasser diz que o valor da marca depende da percepção do consumidor na avaliação que este faz de um produto com essa marca, quando é comparado com outras marcas.

Define também cinco dimensões perceptuais de *brand equity*: desempenho, imagem social, valor, confiança e afecto.” (Journal, Marketing, & Global, 1995)

Para este projecto deve-se projectar a marca junto do consumidor para que tudo o que seja associada à marca seja visto de uma forma diferenciadora das suas concorrentes, seja um valor tangível ou intangível e que no fim acaba por aportar valor na nossa vida.

4. Identidade da Marca

As marcas necessitam de ter uma personalidade própria, como se fosse uma pessoa, o objectivo passa por ter uma personalidade única, para que os seus públicos a identifiquem e a saibam diferenciar entre as outras.

Vivemos num mundo cada vez mais global, as marcas necessitam de criar laços fortes com os seus consumidores, e Roy (2010) diz que a identidade de uma marca são todas as actividades que a marca faz sobre si mesmo para o seu público-alvo.

As marcas devem saber atrair novos clientes, logo os responsáveis de marca devem planear uma estratégia, ouvir os seus consumidores e criar uma identidade própria e levar o consumidor a experimentar a sua marca. O objectivo não passa só por atrair os clientes mas estabelecer uma relação e construir uma imagem de marca forte para o mercado.

Para Aaker & Joachimsthaler (2009), a identidade da marca é o coração do modelo de liderança da marca.

As marcas devem estabelecer as dimensões, missão e visão, e na visão deve estar contextualizado a sua expectativa de futuro e de como a marca deve ser percebida pelo seu consumidor.

Uma marca num mercado cada vez mais global e competitivo, deve construir uma identidade visual e semântica única e criar um elemento distintivo para ser forte, porque se esta for confusa ou ambígua, a construção da marca pode não ser tão eficaz.

Segundo Keller (2001), para alcançar a identidade certa para a marca, envolve criar um atributo ou característica com valor que sobressaia.

A marca deve ser relevante e conter diversos aspectos para ser percebida pelos seus consumidores. O gestor de marca deve construir uma marca que envolva cada vez mais os seus públicos para que estes compreendam o produto e que o serviço que seja distintivo e que acrescente valor para as pessoas.

Em resumo, o objectivo deste projecto visa construir uma marca com uma identidade única, com uma personalidade forte, com características únicas, e que seja especial para cada um, para cada consumidor, pois a marca vai estar presente diariamente na vida das pessoas.

5. Personalidade da Marca

A *American Marketing Association* (AMA) define personalidade da marca, como a natureza psicológica da marca, está relacionada com a percepção com que os seus públicos internos a vêem e o mercado a visualiza.

Para Aaker (1997), a personalidade da marca é definida como um conjunto de características humanas que são associadas a uma marca.

O nível de envolvimento do consumidor com o produto ou serviço deve ser determinante e deve ser composta por cinco factores: Sinceridade, Excitação, Competência, Sofisticação e Robustez.

Para Keller & Richey (2006), personalidade da marca deve ser construída através de características humanas e com traços de personalidade.

Referindo que esses traços de personalidade devem reflectir os principais valores da marca e acções de todos os públicos internos da empresa. A marca para ter sucesso no mercado deve envolver os seus públicos de uma forma apaixonante, deve ser ágil e ser colaborativa.

Para Forbes & West (2005), a personalidade da marca deve estar presente na memória do consumidor e estar associada a uma personalidade forte e positiva e que devem ser feitas activações de marca através de diversos meios de comunicação.

Desta forma a personalidade da marca Ares deve reflectir os valores, e para estar presente na memória do consumidor deve procurar criar uma relação de proximidade e de desejo e com os seus *stakeholders* de confiança.

6. Posicionamento de Marca

Para Aaker & Joachimsthaler (2009) o posicionamento da marca deve ser diferenciador das restantes para atrair os seus consumidores.

A estratégia passará sempre por estabelecer e focar os objectivos de comunicação no sentido de ser uma marca “*Top of mind*”.

Já Kotler (2000) diz que o posicionamento é o acto de projectar a imagem da empresa para ocupar um lugar de destaque na mente do consumidor.

Segundo Kapferer (2008) posicionar uma marca significa dar ênfase às características distintas que as tornam diferente dos seus concorrentes.

Assim segundo o conceito defendido por Ries & Trout (2002), posicionamento não é o que se faz com o produto mas sim o que se faz na mente dos consumidores.

O objectivo do projecto passa por desenvolver a marca Ares para que esta se envolva com os consumidores, crie uma relação positiva e duradoura na mente dos mesmos, seja percebida pelos potenciais compradores, e que tenha um posicionamento diferenciador. A marca deve ser única na forma como se relaciona face à concorrência no mercado.

7. Comunicação da Marca

Para os autores Schultz, Barnes & Azzaro (2009), a comunicação é a partilha de conteúdo relevante entre a marca e os seus consumidores.

Os consumidores de hoje, são “bombardeados” de informação a todos os minutos, como tal, é cada vez mais necessário os gestores de marca, divulgarem a marca através de conteúdo importante e relevante para os seus consumidores, caso contrário, estes não vão dar a devida importância à empresa, nem à marca.

Para Aaker (2011), a comunicação está associada à imagem de marca, o seu uso, activa e pode fortalecer o relacionamento com cada consumidor ou stakeholder.

A reputação da marca no mercado e a sua credibilidade pode ser alterada se a comunicação associada a este for negativa.

Segundo Campbell & Keller (2003), a eficácia da comunicação depende com que objectividade comunica, como fortalece a relação do consumidor com a marca e como activa a marca na mente dos consumidores.

Para este projecto é importante que a marca Ares desenvolva acções de activação de marca para gerar “*awarness*” positivo entre a marca e os seus *stakeholders*.

8. Marca no contexto B2B

Para Webster (2004), a marca tem sido desenvolvida no contexto de produtos de consumo, onde na grande maioria das economias, os negócios são realizados entre empresas B2B.

Segundo Borghini & Cova (2006), quando mudamos a nossa opinião sobre uma marca ou organização, a fidelidade à marca parece não ter importância nenhuma neste sector.

Já para os autores Lynch & Chernatony (2004), as marcas B2B devem criar uma relação com os clientes da sua organização, os valores da marca emocionais precisam de ser comunicadas de forma eficaz, tanto dentro como fora da organização, como também através da força de vendas.

Em todos os mercados, em todos os sectores de actividade, a luta para influenciar os consumidores a reconhecerem as marcas e os seus valores é grande. O objectivo da marca Ares passa por criar uma ligação emocional com os seus stakeholders. Uma das formas mais usuais para aumentar essa relação é através da comunicação, e de este ser um meio para tentar desenvolver uma vantagem competitiva de diferenciação.

9. Marketing Mix

Para McCarthy (1987), o marketing mix controla as variáveis dos 4P's (Produto, Preço, Promoção e *Place* – distribuição) que uma organização pode coordenar e satisfazer o seu público-alvo junto do seu mercado essencial para uma estratégia de marketing.

A *American Marketing Association* (AMA) define marketing mix, como a combinação de variáveis que o departamento de marketing controla para que a empresa possa atingir o nível desejado de vendas no mercado.

Já Kotler (2009), diz que o marketing mix é uma combinação de quatro elementos, (produto, preço, promoção e place - distribuição), que a empresa pode produzir numa clara resposta no mercado em que compete, para criar uma estratégia de marketing.

O marketing mix numa empresa procura ajudar a empresa a desenvolver uma estratégia para o mercado onde está inserida, de forma a maximizar os seus recursos. Esta ferramenta é extremamente útil e está sujeita a alterações se o mercado mudar. Este projecto deve conseguir espelhar as variáveis para que se crie uma estratégia de forma a potenciar o negócio da empresa.

10. Unique Selling Proposition

Segundo o instituto CIM, USP “significa proposição de venda original. Explicar de uma forma simples e clara por que o seu produto ou serviço é diferente e porque se destaca da concorrência”.

Já Reeves (1961) indica que a USP deve ser aquela que os seus competidores podem ou não igualar, ou seja, deve ser exclusiva.

A USP deve ser única, forte e deve mover os consumidores a querer aquele produto ou serviço em vez escolherem um produto da concorrência.

Para Coleman & Prisco (2006), o que torna a empresa única, deve ser comunicado para que todos os consumidores saibam. A USP permite ao consumidor entender porque deve escolher determinada marca em vez de outra.

Segundo Conley & Bican (2013), a USP é composta por três elementos: uma proposta para o cliente que deve ser transmitida por mensagem de mídia, tem de ser forte o suficiente para mover os consumidores, e deve ser exclusiva.

É importante definir uma USP para cada marca, produto ou serviço, para que este possa ocupar ou vir a ocupar determinado território na mente do consumidor. O objectivo de definir uma promessa de valor pela empresa para a marca Ares deve ser considerado estratégico para que a marca possa ser valorizada, percebida e lembrada a cada momento de incerteza ou certeza pelo consumidor.

11. Estratégias de Posicionamento

Para Mckenna (2005), existem três tipos de estratégias de posicionamento: produto no mercado, da empresa e só voltado para o produto.

Estratégia de posicionamento do produto no mercado refere-se à resposta do mercado ao novo produto. As empresas não têm muito controlo sobre esta fase, pois depende das percepções das pessoas.

Estratégia de posicionamento da empresa confere a esta uma presença única no seu mercado.

Estratégia de posicionamento de produto centra-se em encontrar uma posição sólida para que o produto tenha maiores possibilidades de êxito e encontrar um território na mente do seu consumidor e mantê-lo.

12. Satisfação

Para Kotler & Keller (2006), satisfação é definida como a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho, ou resultado percebido de um produto ou serviço e as expectativas do comprador.

Já Marchetti & Prado (2001), dizem que satisfação pode ser definida de duas formas, a primeira como resultado de uma experiência de consumo, e a segunda, centrada nas perspectivas de processos perceptuais, avaliativos e psicológicos como geradores de satisfação do consumidor.

Por sua vez Rossi & Slongo (1998), reformam a ideia de que a satisfação do cliente compõe-se de dois conceitos essenciais: a satisfação específica em numa transacção e a satisfação acumulada (experiência total de consumo de um produto ou serviço)

Satisfação é uma sensação êxtase aquando de atingirmos determinados objectivos a que nos propomos ou quando criamos uma expectativa sobre um produto ou serviço que apos uma experiencia de consumo positiva ficamos com uma sensação de prazer pleno.

Para este projecto devemos conseguir perceber qual o grau de satisfação dos consumidores sobre determinadas marcas apos a sua experiencia de compra de um produto ou serviço de acordo com os atributos a serem explorados.

13. Discussão da Literatura

Com base no objectivo do projecto de desenvolver uma estratégia de posicionamento para a marca própria Ares no sector B2B, verificou-se na literatura estudada, que todos os autores desenvolvem a sua teoria directamente interligada ao tema da estratégia da empresa e da marca.

O conceito de marca, de uma forma geral, é compreendido como um valor intangível das empresas e que está associado ao valor percebido por cada consumidor. A Marca deve se destacar por ser única, forte e perante os seus concorrentes e consumidores ser percebida como diferente das suas restantes.

Para construir uma marca forte, a estratégia pode passar por utilizar o modelo de Kapferer, que pretende avaliar e potencializar a identidade de qualquer marca, e o modelo utiliza seis critérios: Físico, Personalidade, Relacionamento, Cultura, Reflexão, Auto-Reconhecimento, que podem influenciar como a marca pode ser segmentada no mercado e percebida na cabeça do seu consumidor através do plano de comunicação.

Uma marca para ser única, com uma personalidade forte, que transmita os valores da marca deve estar associada a um conjunto de características e atingir determinados níveis de satisfação e notoriedade, para se encontrar presente na mente dos seus consumidores “*Top of Mind*”, como tal, o valor da marca decorre do investimento contínuo da empresa em comunicar com os seus *stakeholders*.

Na perspectiva do consumidor, a identidade da marca e a sua personalidade devem ser fortes. Para atingir determinados níveis de reputação é necessário levar o consumidor a ter experiências com a marca, segundo Keller, para alcançar a identidade certa para a marca, envolve criar um atributo ou característica com valor que sobressaia. Já a personalidade da marca deve estar presente na memória do consumidor e estar associada aos valores da marca, Keller & Richey, dizem que a marca deve ser construída através de características humanas e com traços de personalidade.

Desta forma os profissionais de marketing devem elaborar uma estratégia de marketing credível e exequível para a marca, para que esta se posicione como uma marca “*Top of Mind*”. O Objectivo do posicionamento é de projectar a imagem da empresa para que

esta ocupe um lugar em destaque na mente do seu consumidor. Uma marca deve ser única na forma como se relaciona face à concorrência no mercado.

Para o sucesso da marca no mercado, para o aumento da sua reputação e credibilidade a comunicação da marca é considerado um factor fundamental, e Aaker, indica que a comunicação está associada à imagem de marca, o seu uso, pode fortalecer o relacionamento com os *stakeholders*.

Na literatura estudada uma organização deve desenvolver uma estratégia para o mercado através do marketing mix, onde deve procurar maximizar os seus recursos, através de quatro elementos: produto, preço, promoção e *place*, dando uma resposta clara no mercado para que a empresa possa atingir os níveis desejados de reputação, credibilidade e vendas.

Como estratégias de Posicionamento para a marca Ares, como é referido na literatura estudada por Mckenna, a marca deve tentar ter uma presença única no seu mercado.

Para que a marca possa atingir um território na mente do consumidor, a empresa pode utilizar a USP, que na literatura indica, promessa de valor deve ser criada, comunicada, que os concorrentes podem ou não igualar e que deve ser suficientemente forte para mover os consumidores a escolher esta marca em detrimento das restantes.

Assim como forma de valorizar a marca, de quantificar e de medir que atributos a empresa devem captar juntos dos seus consumidores os profissionais de marketing devem utilizar a ferramenta, mapa perceptual, como Churchill & Peter, indicam que este mapa pode ser benéfico para posicionar e reposicionar a marca no mercado.

Os resultados desse mapa, de acordo com Kotler & Keller, podem resultar da satisfação dos consumidores em comparação entre o desempenho, ou do resultado percebido de um produto ou serviço.

Como o objectivo deste projecto aplicado, visa, desenvolver uma estratégia de posicionamento para a marca Ares, convém tonar os consumidores do mercado B2B, mais fiéis, porque por norma estes estão mais susceptíveis a mudar de marca. Neste contexto deve-se tentar estabelecer uma relação de proximidade através das suas equipas de vendas e emocional com os seus *stakeholders* através da comunicação.

GESTÃO DA MARCA PRÓPRIA NO SECTOR B2B

A marca Ares dentro de pouco tempo poderá ser um activo intangível da empresa, poderá projectar uma imagem de marca forte, com traços de personalidades únicos, determinante para um contexto de mercado diferente.

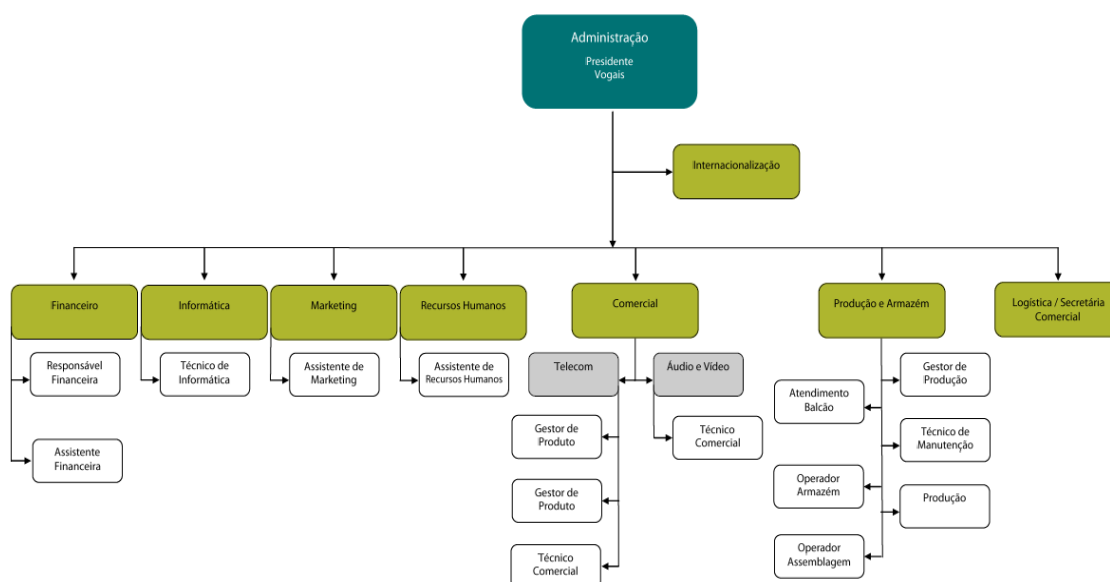
CAPÍTULO III - DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO DA EMPRESA ARESTEL

O objectivo deste capítulo é realizar o plano de marketing da empresa Arestel, para dar a conhecer qual a situação e quais os desafios que a marca enfrenta no mercado nacional.

1. Estrutura da Empresa Arestel

A empresa é constituída por um Presidente e por dois Vogais que têm os seguintes departamentos: Financeiro, Informática, Marketing, Recursos Humanos, Comercial, Produção e Armazém e a Logística.

Figura 2. Organograma Arestel

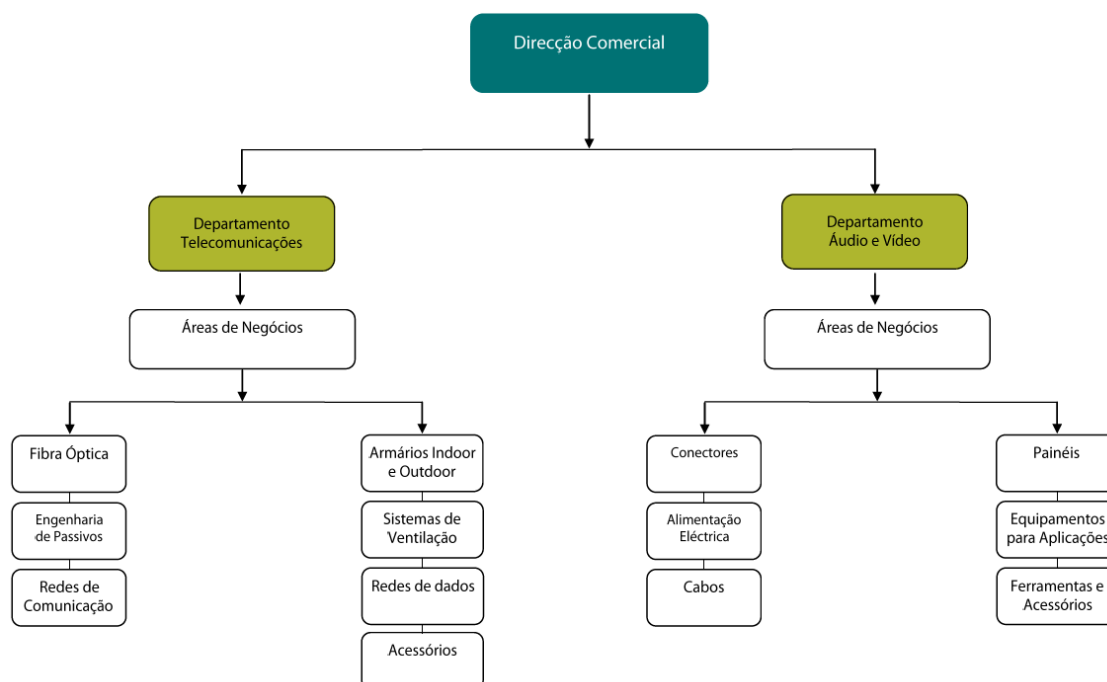


Fonte: Arestel

1.1. Áreas de negócio da Empresa Arestel

A empresa está organizada em duas unidades de negócio, Telecomunicações e Áudio e Vídeo. As unidades são coordenadas por um director comercial, mas em ambos os casos, cada departamento tem os seus colaboradores que fazem a gestão diária de produto. A empresa dispõe ainda, desde 2011, de um laboratório de fibra óptica, que completa ambos os negócios, mas que recai mais para o sector das telecomunicações.

Figura 3. Organograma das áreas de negócio



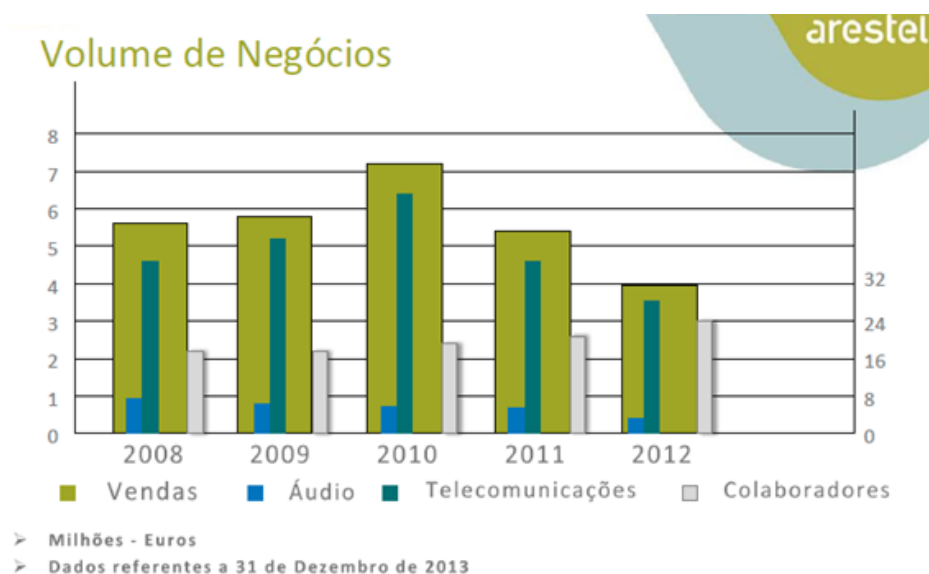
Fonte: Arestel

Cada departamento (telecomunicações e áudio e vídeo) tem a suas unidades de negócios. Estas unidades de negócios foram estruturadas quando a administração actual entrou para a empresa em 2007. Na altura, os dois administradores e o presidente da companhia com o contributo de dois consultores externos, concluíram que sobre a alçada de cada departamento estas seriam as unidades de negócio referentes a cada departamento.

Como o projecto aplicado recai sobre o sector das Telecomunicações, as SBU a serem analisadas serão: Fibra Óptica, Engenharia de Passivos, Redes de Comunicação, Armários Indoor e Outdoor, Sistemas de Ventilação e Acessórios.

Com a entrada desta nova administração, podemos verificar a partir de 2008 o volume de negócio da Arestel. O valor médio de facturação dos cinco anos está na ordem dos 5.5 milhões de euros.

Figura 4. Volume de negócios – Arestel



Fonte: Arestel

Com a reestrutura nos departamentos e nas áreas de negócio que aconteceu em 2007, a empresa viu aumentar o seu volume de negócios, as suas áreas de actuação e o número de colaboradores.

Em 2010 a empresa deu início a uma nova área de negócio a Engenharia de Passivos, onde elaborou o protótipo e desenvolveu o seu primeiro produto a caixa RGFO após as mais diversas reuniões com os mais variados clientes (PT Comunicações, Vodafone, ZON). A empresa facturou nesse ano 7.1 milhões de euros, correspondendo 3,1 milhões de euros só com a venda desse produto. Em 2011, desenvolveu o segundo produto a Tomada FO, conseguindo alcançar 1.5 milhões de euros. A Arestel em 2011 começou a produzir fibra óptica através da sua nova área de negócio, a *Assembly Shop*, mas a sua produção efectiva começou em 2012.

Num dos piores anos de sempre de facturação com esta administração, alcançou 2 milhões de euros em venda de fibra óptica, sendo o restante das outras unidades de negócio, como podemos verificar na tabela 6.

Tabela 3. Facturação relativa por família de negócio em 2012 - Arestel

Unidades de Negócio	Facturação 2012 (milhões de euros)
Fibra Óptica	2.000.000
Engenharia de Passivos	600.000
Redes de Comunicação	500.000
Armários Indoor e Outdoor	200.000
Sistemas de Ventilação	8.000
Redes de Dados	90.000
Acessórios	3.000
Total	3.401.000 M

Fonte: Arestel

O departamento de telecomunicações no ano de 2012 facturou 3,4 milhões de euros sendo o restante, 500 mil euros correspondentes ao departamento de áudio e vídeo.

2. Breve Análise do Sector

2.1. Quanto ao seu Público-Alvo

A Arestel é uma empresa com vasta experiência no sector de Componentes e Equipamentos Electrónicos e dirige-se principalmente para as Grandes Empresas e PME's dos sectores de telecomunicações e áudio e vídeo.

Segundo dados da legisladora Anacom, publicado em Dezembro de 2012 com base no “Mercado das Comunicações na Economia Nacional (2008-2012), cerca de 29864 pessoas laboram neste tecido empresarial”.

Quanto ao seu público-alvo, a Arestel fornece produto para as empresas de telecomunicações como, PT Comunicações, NOS (antiga Zon), Vodafone, Eurico Ferreira, CME, Telcabo, Wondercom, Tata Communications, etc. Estas empresas estão encarregues de inovar e de aplicarem as mais diversas soluções aos clientes finais. No sector de áudio e vídeo, RTP, SIC, Nome Código Red, Garret Audiovisuais, EMAY, Plural, entre outros.

Arestel opera num mercado dirigido para profissionais de telecomunicações e áudio e vídeo. Os consumidores no sector de telecomunicações adquirem produtos para fibra óptica, redes de comunicação, armários *indoor* e *outdoor*, redes de dados e sistemas de

ventilação. No sector de áudio e vídeo, conectores, painéis, equipamentos e soluções para as mais diversas aplicações, alimentação eléctrica, cabos, ferramentas e acessórios.

2.2. Quanto ao Sector

O número de empresas do sector de telecomunicações está muito concentrado nas maiores áreas geográficas do país, Lisboa e Porto. O volume total de negócios das duas cidades corresponde a 90,4% do sector.

O sector das telecomunicações é dos poucos sectores que mais tem crescido nos últimos anos em Portugal.

Ficou estabelecida pelos ministros responsáveis pela política da Sociedade da Informação da EU dos Estados Membros e do Espaço Económico Europeu, liderado por Miguel Sebastián Gascón (Ministro da Indústria, Turismo e Comercial), e o vice-presidente Neelie Kroes (Comissária Europeia para a Agenda Digital) a 19 de Abril de 2010, a declaração de Granada para a Agenda Digital Europeia. O objectivo da agenda digital visa melhorar as condições sociais e económicas do mercado único digital, com base na Internet rápida e ultra-rápida.

Em Portugal, para concretizar este objectivo, o governo constitucional de Portugal liderado pelo Primeiro-Ministro José Sócrates e pelo Ministro da Tecnologia Mariano Gago pretendem que o país continue a desenvolver-se ao nível de:

- ✓ Redes de infra-estruturas,
- ✓ Redes de *FTTH* e de banda larga até (4G)
- ✓ Aumento da segurança na utilização da internet

Por estas razões, verificou aqui uma oportunidade de crescimento e de desenvolvimento do seu negócio, assim tornou-se imprescindível investir para crescer.

2.3. Volume Potencial de Negócio neste Sector

A Arestel encontra-se num sector de actividade que vale actualmente em Portugal perto de 25 Milhões de euros, aglomerando o volume de negócios da empresa juntamente com o de todos os concorrentes directos da empresa.

O volume de negócio realizado pela empresa em 2012 foi de quase 4 milhões de euros. Em 2012, as vendas foram mais fortes no primeiro semestre em comparação ao segundo semestre, no qual se notou que houve um enorme desinvestimento por parte dos operadores nacionais, o que explica o contexto económico e a crise neste sector. Relativamente a 2013, a empresa facturou 6.2 milhões de euros, sendo 90% do volume de vendas da área de negócio das telecomunicações e 10% da área de negócio de áudio e vídeo. Cerca de 80% da actividade é feita através de venda directa, via-email, telefone e relação comercial existente entre clientes e fornecedor. A nível de comunicação a Arestel aposta no *website* (que é utilizado para divulgação da empresa, produtos e marcas que comercializa) e de envio de *newsletters* para dar a conhecer aos clientes as novidades do sector e da empresa.

Fonte: Arestel

3. **Análise do Meio Envolvente** ⁴

Todas as empresas que actuam no mercado de telecomunicações que molda oportunidades e ameaças ao negócio da empresa. Este mercado não é facilmente influenciável mas deve ser observado de perto pela organização.

3.1. **Análise do Macro Ambiente de Marketing**

3.1.1. **Análise PEST**

3.1.1.1. **Factores de Natureza Política**

As Telecomunicações têm sido dos sectores de maior desenvolvimento em Portugal nestes últimos anos, por conseguinte este facto tem vindo assumir um papel muito relevante num país tão pequeno como Portugal. A Arestel tem uma actividade em Portugal para a qual não existe muita legislação, neste caso para fornecedores de produtos para o sector de actividade das telecomunicações. Já o próprio sector encontra-se regulado no Decreto-Lei 102/99 de 26 de Julho, na qual o legislador Anacom tem como função promover a concorrência e defender os interesses dos cidadãos, garantido a prestação e utilização dos serviços, e na Lei nº5/2004 de 10 de Fevereiro, a lei das

⁴ A ideia de ambiente de marketing é defendida por KOTLER (1998, p.47-51), pois para ele a administração de marketing está inserida no macroambiente e no microambiente.

comunicações electrónicas. O Decreto-Lei nº 24/96, de 31 de Julho vem regular a defesa dos consumidores, e considera-se consumidor todo aquele que efectua uma transacção de bens, serviços que não sejam destinados para uso profissional.

De acordo com a Declaração de Granada para a agenda digital, onde se estabeleceu as bases para o futuro digital na europa, a EU, indica que pretende que as infra-estruturas sejam melhoradas, as redes sejam cada vez mais seguras e fiáveis, que seja estabelecido os direitos dos utilizadores digitais, que haja uma maior competitividade neste sector na Europa e que o uso da internet seja cada vez mais amplo para os consumidores.

Com esta necessidade de impulsionar as redes de nova geração em alta velocidade, os prestadores de serviços e de banda larga devem investir no reforço da rede actual.

Os operadores nacionais promovem assim maior acção de concorrência entre si, com promoção de serviços digitais inovadores baseados em tecnologias sem fios (*wireless*), bem como garantir a sua eficiência.

O estado Português pretende que as redes de nova geração (fibra óptica e tecnologias alternativas) façam uma cobertura nacional total e que para 2015 Portugal já tenha implementado as redes de quarta geração de telemóveis (4G).

A Anacom regula o mercado das Telecomunicações, estabelecendo através do manual ITED (especificações técnicas das infra-estruturas das telecomunicações em edifícios), a modernização e a melhorias das infra-estruturas nacionais mantendo a qualidade e cumprindo as normas estabelecidas no manual, defendendo os interesses de todos os consumidores de telecomunicações.

Neste sector, a necessidade de tomar medidas centram-se no melhoramento do funcionamento do mercado, reforçando a concorrência e promovendo a eficiência.

3.1.1.2. Factores de Natureza Económica

Portugal em 2008 estava nos países que mais tinha crescido em I&D, perto de 1,5% do PIB, através de um importante impulso de exportações de alta tecnologia quer ao nível de produtos quer de serviço. Em 2010 teve um ligeiro crescimento de 0,4% no terceiro trimestre superando as previsões do mercado, pois esperava-se um número perto de zero.

Actualmente com a crise financeira que abala a economia dos portugueses verifica-se cada vez mais uma diminuição do poder de compra, que acaba por ter como consequência também no aumento do desemprego no país.

A situação económica do país actualmente não é a mais favorável, o custo de vida aumenta dia após dia, o IVA está na ordem dos 23% e Portugal encontra-se a finalizar um programa de austeridade, sendo a prioridade principal das pessoas comprar produtos alimentares e de primeira necessidade.

Dado este contexto e verificando os últimos dados da Anacom sobre o investimento efectuado pelas empresas no sector das comunicações em Portugal, verifica-se que as operadoras nacionais estão a desinvestir nos serviços.

Tabela 4. Investimento Global (comunicações)

	2008	2009	2010	2011	2012
Comunicações eletrónicas Electronic communications	1 321 559	1 343 895	1 213 885	1 267 191	1 104 790
Variação (%) Change (%)¹⁴	-7,4%	1,7%	-9,7%	4,4%	-12,8%
Serviços postais Postal services	29 059	28 139	31 010	27 240	19 219
Variação (%) Change (%)	-6,0%	-3,2%	10,2%	-12,2%	-29,4%
Total Total	1 350 618	1 372 034	1 244 895	1 294 431	1 124 009
Variação (%) Change (%)	-7,4%	1,6%	-9,3%	4,0%	-13,2%

Fonte: Anacom⁵

A redução do número de postos de trabalho em comparação com anos anteriores a 2008 tem vindo a diminuir, mas comparativamente no sector das comunicações, a partir de 2012, o número de trabalhadores tem vindo a crescer reflectindo o efeito no desenvolvimento na implementação das novas tecnologias do país.

⁵ Anacom in <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1179436>

Tabela 5. Emprego global (comunicações)

	2008	2009	2010	2011	2012
Comunicações eletrónicas Electronic communications	12 802	12 743	12 650	12 176	13 924
Variação (%) Change (%) ²²	-1,17%	-0,46%	-0,73%	-3,75%	14,36%
Serviços postais Postal services	17 131	16 371	16 252	16 276	15 794
Variação (%) Change (%)	0,12%	-4,44%	-0,73%	0,15%	-2,96%
Total Total	29 933	29 114	28 902	28 452	29 864
Variação (%) Change (%)	-0,43%	-2,74%	-0,73%	-1,56%	4,96%

Fonte: Anacom⁶

Portugal tornou-se num dos países mais desenvolvidos ao nível de redes de fibra óptica da Europa, mas o rendimento global do sector tem vindo a cair, como podemos verificar na tabela 5 os últimos dados da Anacom. Podemos constatar que esta crise afecta toda a cadeia de valor desde os operadores, instaladores, e fornecedores de produto bem como todas as empresas paralelas que laboram com estes, como por exemplo, as transportadoras.

Tabela 6. Rendimento Global (comunicações)

	2008	2009	2010	2011	2012
Comunicações eletrónicas Electronic communications	7 706 171	7 558 077	7 599 724	6 526 898	6 614 333
Variação (%) Change (%) ²	-0,72%	-1,92%	0,55%	-14,12%	1,34%
Serviços postais Postal services	1 072 705	1 038 364	1 028 210	1 023 916	984 619
Variação (%) Change (%)	2,37%	-3,20%	-0,98%	-0,42%	-3,84%
Total Total	8 778 876	8 596 441	8 627 934	7 550 814	7 598 952
Variação (%) Change (%)	-0,35%	-2,08%	0,37%	-12,48%	0,64%

Unidade | Unit: 10³ euros

Fonte: Anacom⁷

3.1.1.3. Factores de Natureza Sócio-Cultural

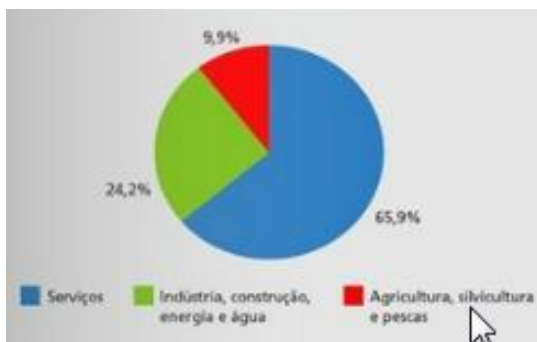
A distribuição do emprego em 2013 em Portugal como podemos confirmar na figura 4, indicam que, a distribuição da economia Portuguesa incide em três sectores, nos

⁶ Anacom in <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1179436>

⁷ Anacom in <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1179436>

Serviços onde emprega 65,9% da população activa Portuguesa, 24,2% na Indústria, Construção, Energia e Água e 9,9% na Agricultura, Silvicultura e Pescas.

Figura 5. Distribuição do Emprego - 2013



Fonte: GEE – Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministro da Economia e do Emprego⁸

A taxa de desemprego em Portugal está situada nos 16,3%, um valor elevado, e este deve-se também facto das “empresas não pagarem a horas umas às outras”. Estima-se que 14 mil postos de trabalhos são perdidos por ano por falta de pagamento entre empresas.

“As empresas estão a ganhar um mau hábito, inspiradas pelo Estado de começarem a pagar a partir de 90 dias até um máximo de 360 dias, situação essa que aumenta a crise existente no país o que faz com que a gestão diária das próprias empresas tenha de ser mais cuidada.”⁹

As empresas Portuguesas devem aproveitar todos os apoios (Incentivos QREN, Protocolos entre AICEP, Bancos, linhas de crédito PME INVEST, Seguros, entre outros), que existem por parte do Estado no auxílio às PME's, no sentido de exportar ou internacionalizar a empresa.

Hoje em dia a evolução tecnológica torna a vida das pessoas de um modo geral mais fácil, agradável e sempre em contacto com o mundo.

⁸ GEE – Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministro da Economia e do Emprego in http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/informacao_portugal/ficha_pais_PT/

⁹ <http://online.jornaldamadeira.pt/artigos/acege-promove-iniciativa-pagar-horas-fazer-portugal-crescer>

Esta realidade também chegou às empresas que pretendem ter a vida mais facilitada com a inclusão de redes de fibra óptica, serviços de cloud computing e com as redes móveis 4G.

O futuro é promissor mas a população portuguesa ainda “está reticente a efectuar compras *online*, porque sente a necessidade de “tocar” e de “ver” o produto na loja e na confiança que lhe pode transmitir um empregado de loja, mas também devido à insegurança que sente na transacção.”¹⁰ Os últimos estudos indicam que o comércio electrónico em Portugal terá tido um peso de 1,9% em 2012 em comparação com os países da Europa, que se prevê que chegue a 3% em 2015. Apesar de em Portugal não ser ainda muito fácil de comercializar produtos *online*, o que é um facto “é que no sector de áudio e vídeo os clientes, querem efectuar compras dessa forma.”

3.1.1.4. Factores de Natureza Tecnológica

Hoje em dia a tecnologia avança de forma cada vez mais rápida e a sua implementação permitiu que Portugal tenha subido nos rankings internacionais de inovação.

Com o rápido avanço da tecnologia e a sua implementação faz com que o preço dessa mesma tecnologia baixe rapidamente. A tendência do mercado é tornar as empresas mais competitivas, que ofereçam uma resposta variada a clientes variados e que ofereçam um serviço cada vez mais personalizado.

Em Portugal a Universidade de Aveiro e o Instituto de Telecomunicações – pólo Aveiro e a PT Inovação, têm uma parceria de desenvolvimento de equipamentos ópticos de elevado desempenho, que permite levar até casa das pessoas a internet em fibra óptica com velocidades superiores às actuais existentes no mercado.

A Televisão Digital Terrestre (TDT), a 19 de Novembro de 2009 já estava em 65% do território nacional, mas o objectivo era chegar a 100% até final de 2010, dando acesso aos quatro canais de televisão em sinal aberto e a um guia de programação. Um quinto canal pode ainda ser licenciado, existindo a possibilidade de emissões em alta definição.

As infra-estruturas ligadas ao sector das telecomunicações foram, melhoradas e modernizadas, permitindo a Portugal situar-se numa posição confortável entre os seus

¹⁰ <http://marketeer.pt/2012/03/29/o-retalho-online-em-portugal/>

parceiros europeus. No final de 2010, Portugal era o 6º país da EU27 em que a introdução de banda larga ≥ 10 Mbit/s na população (15%) e o 7º em penetração de banda larga móvel activa na população (38%).

“O mercado actual de fibra óptica não foge à regra do ciclo de vida de um produto. Existe um estudo realizado pela *FTTH Council Europe*, que indica que Portugal irá atingir o seu grau de maturidade neste sector em 2016,”¹¹ quer isto dizer que Portugal terá de inovar tecnologicamente, ou renovar a própria estrutura, ou simplesmente deixar de apostar na inovação tecnológica.

De acordo com os estudos efectuados, a IDC prevê que mais de 50% das Grandes Empresas e das PME's nacionais a partir de 2014 vão utilizar os serviços de cloud computing (capacidade de armazenar informação por meio da internet). Este serviço irá ter um papel fundamental na transformação do mercado e do sector.

3.1.1.5. Factores de Natureza Ecológica

As novas redes de telecomunicações podem apresentar uma solução para a redução de instalações de cabos em edifícios e na rua. Este impacto pode contribuir para a redução de emissões de carbono e potenciar serviços de alto valor acrescentado para os cidadãos e para as empresas. O objectivo das novas redes e das novas instalações podem garantir a segurança das pessoas dos equipamentos utilizados, dos edifícios e numa redução do ruído eléctrico.

¹¹ http://www.ftthcouncil.eu/documents/Webinars/Webinar_21May2013.pdf

3.1.2. Síntese final da indústria

Tabela 7. Síntese da Macro Ambiente da indústria

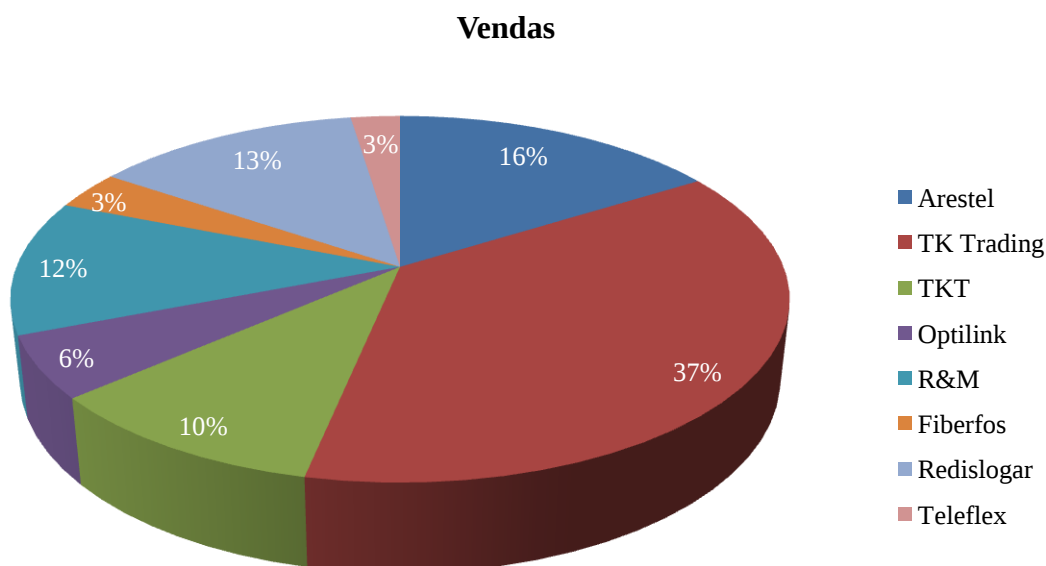
Contexto	Impacto
Político	✓ Adopção de medidas para a melhoria do futuro digital ✓ Governo pretende que seja implementado as redes de quarta geração móvel ✓ Anacom regula mercado das telecomunicações ✓ Manual ITED indica os parâmetros para modernizar e a melhorar as infra-estruturas nacionais
Economico	✓ Diminuição do poder de compra ✓ IVA está na ordem dos 23% ✓ Custo de vida aumenta dia apos dia ✓ Recessão, Portugal passa por um programa de austeridade ✓ Empresas no sector das comunicações em Portugal estão a desinvestir ✓ Redução do número de postos de trabalho ✓ Telecomunicações têm sido dos sectores de maior desenvolvimento em Portugal
Sócio-Cultural	✓ Taxa de desemprego em Portugal elevada ✓ Emprego perdido devido a empresas não pagarem a horas umas às outras ✓ Aproveitar todos os apoios / incentivos ✓ Evolução tecnológica ✓ Redes de fibra óptica, serviços de <i>cloud computing</i> e com as redes móveis 4G mais avançadas ✓ Comércio electrónico em Portugal a crescer
Tecnológico	✓ Rápido avanço da tecnologia ✓ Serviços de <i>cloud computing</i> ✓ Aparecimento de novos equipamentos ópticos ✓ Fibra óptica com velocidades superiores ✓ Melhoria das Infra-estruturas
Ecológico	✓ Redução de emissões de carbono ✓ Segurança, equipamentos, edifícios e ruído eléctrico mais eficiente

Fonte: Elaborado pelo autor

3.1.3. Modelo Das 5 Forças De Porter¹²

3.1.3.1. Rivalidade no Mercado

Figura 6. Quota de mercado dos concorrentes - 2012



Fonte: Elaborado pelo autor

A nível de concorrência, o mercado nacional é representado por empresas com uma oferta de produtos quase idêntica à da marca Arestel. Os concorrentes são: - TK Trading – comércio e telecomunicações, TKT – serviços de telecomunicações, Fiberfos – tecnologia em fibra óptica, Reichle & de – Massari Portugal, Optilink, Redislogar Portugal – artigos eléctricos e a Teleflex.

Todos os concorrentes disponibilizam o mesmo tipo de produtos ao mesmo tipo de clientes que a Arestel. O único concorrente que existe na produção de fibra óptica conectorizada em Portugal é a Optilink.

Como podemos verificar na figura 5 no ano de 2012 quem possui a maior quota de mercado foi a TK Trading, concorrente directo da empresa Arestel.

Relativamente aos restantes concorrentes, empresas como a TKT, R&M Portugal e Redislogar são todos concorrentes que fornecem o mesmo tipo de produto para o

¹² O modelo das Cinco Forças de Porter foi concebido por Michael Porter em 1979 e destina-se à análise da competição entre empresas. Considera cinco factores, as "forças competitivas, que devem ser estudados para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente

mesmo tipo de cliente, mas como já se encontram no mercado há largos anos já têm uma relação comercial forte com os seus clientes e isso verifica-se no gráfico ao atestarmos que todos têm uma quota de mercado acima dos 10%.

A Arestel apesar de estar no mercado há 26 anos e de beneficiar de uma excelente notoriedade e de um posicionamento Premium em 2012, não conseguiu manter a sua liderança no mercado devido à crise instalada no país e ao desinvestimento que houve por parte dos operadores nacionais. No entanto, a marca é *Top of Mind* (a marca é reconhecida como um excelente fornecedor de produtos).

A rivalidade nesta indústria é enorme, visto que nenhuma das empresas que fornecem o mesmo tipo de produto para o mercado das telecomunicações tem claramente uma liderança no mercado e os consumidores rapidamente escolhem uma marca em detrimento de outra. As marcas fornecedoras de produtos têm de estar constantemente actualizadas, encontrar soluções personalizadas para as necessidades dos seus clientes e em termos de produtos inovadores sempre preocupados com o binómio qualidade/preço.

Por estes motivos, os investimentos em comunicação e na relação comercial existente entre fornecedor e cliente são indispensáveis à manutenção da sua preferência.

3.1.3.2. Ameaça de Novas Entradas

Este sector de actividade é muito específico, pois quem quiser entrar neste sector necessita de ter um vasto conhecimento e uma larga experiência, sendo assim, existem poucos concorrentes a entrar no mercado, o que é bom para as marcas que já estão presentes no mercado. Mas onde também é muito complicado entrar, visto ser necessário dispor de um capital muito elevado, devido às necessidades elevadas dos clientes a nível de produto, tecnologia, capacidade de produção e soluções personalizadas. Esta área de actividade é um sector em que os gestores de produto e os comerciais necessitam de ter muita especialização. É necessário efectuar investimentos em I&D, devido à dimensão do mercado, para o desenvolvimento de novos produtos (por exemplo os casos de novos produtos como o RGFO, ou a linha de produção de fibra óptica).

3.1.3.3. Poder Negocial dos Fornecedores

O poder negocial dos fornecedores nesta indústria pode ser considerada bastante fraca visto que os fornecedores estão dependentes do que as marcas escolham, ou seja, dependem da aposta que operadores nacionais façam no investimento em novas tecnologias e/ou na implementação das novas redes e substituição por novos produtos, entre outros. Se os mais variados tipos de clientes (operadores, instaladores e tradicionais) entram em falência pode-se dizer que os fornecedores acabarão por falir também. Sendo assim, podemos dizer que os fornecedores precisam muito dos operadores.

3.1.3.4. Poder Negocial de Clientes

Existem três tipos de clientes muito específicos no sector das telecomunicações. Podemos considerar que existem os Operadores (PT, NOS e Vodafone), existem os instaladores (Tata communications, Telcabo, CBE, Eurico Ferreira e Wondercom) e os clientes tradicionais, os que compram sempre o mesmo tipo de produtos.

Os clientes no sector de telecomunicações (e aqui referimos os operadores e os instaladores) estabelecem os pontos entre o fornecedor e o consumidor final.

O poder negocial dos clientes no sector de telecomunicações é bastante forte, isto porque, o Operador basicamente dita as regras de quando quer comprar os produtos, para quando necessitam do produto e a que preço estão dispostos a pagar, isto relativamente junto dos fornecedores de produtos, e exige aos instaladores que seja instalado em determinado mês ou local.

3.1.3.5. Pressão de Produtos Substitutos

Os bens substitutos nesta indústria não são muitos.

Define-se produtos substitutos todos aqueles que são capazes de cobrir as mesmas necessidades e que desempenham a mesma função que um outro produto, no ponto de vista do consumidor.

Este mercado é altamente específico e o que pode surgir são novos produtos que vêm melhorar os actuais, como por exemplo, a caixa RGFO, com abertura com chave e sem chave, ou então toda ela feita em metal ou em plástica, e a sua capacidade passar de 24, 36 e 48 para 72 fibras, ou seja, vêm melhorar o produto actual, mas não é um substituto directo.

Existe também o caso do tipo de rede, que o cliente está disposto a utilizar, pode ser rede de cobre ou de FTTH, mas aí a escolha depende do tipo de estrutura que o cliente quer montar ou utilizar para determinado projecto.

3.1.4. Síntese final da indústria

Tabela 8. Síntese das 5 forças de Porter

Contexto	Impacto	Síntese
Rivalidade no mercado	Alto	Concorrentes fortes podem rapidamente corresponder às expectativas do cliente.
Ameaça de novas entradas	Médio	Em qualquer negócio pode entrar um novo concorrente, mas neste especificamente o nível de conhecimento e o nível de esforço financeiro indica que será pouco provável aparecer novos concorrentes
Poder negocial dos fornecedores	Baixo	Os fornecedores dependem do que cada marca / operador deseja
Poder negocial dos clientes	Alto	Os operadores decidem que produtos querem, quando querem receber e regateiam preço até ao fornecedor não poder mais.
Pressão de produtos substitutos	Baixo	Não existem produtos directos de substituição, existe sim uma melhoria dos actuais e uma personalização do que os clientes pretendem

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2. Análise do Micro Ambiente

3.2.1. Análise dos Principais Concorrentes

Todos os concorrentes disponibilizam produtos semelhantes à da Arestel.

Os produtos que as empresas comercializam são dirigidos a profissionais da área das telecomunicações, com gamas de produtos nas diversas famílias Fibra Óptica, Redes de Comunicação, Armários Indoor e Outdoor, Redes de Dados e Sistemas de Ventilação.

O tipo de estratégia actual dos concorrentes da Arestel é a seguinte:

As empresas como a R&M e a Redislogar, neste momento são empresas que desde 2012, adoptaram uma estratégia de redução de custos - como perderam clientes, fornecedores de renome internacionais e comerciais especializados, estas empresas hoje reduziram o número de colaboradores e de custos, para que se possam manter minimamente estáveis no mercado. Estas empresas actualmente não têm capacidade de se diferenciarem através do factor inovação.

A empresa Optilink é a única empresa que tem uma estratégia de especialização, porque é a única juntamente com a Arestel, que tem capacidade de produção de cabos de fibra óptica no mercado nacional.” O seu objectivo passa por ter poucas actividades no mercado, e a sua grande vantagem é a possível redução dos custos unitários de produzir cabos de fibra óptica, no entanto, a sua grande desvantagem é que está totalmente dependente da necessidades e dos gostos de cada cliente.

As empresas como a Fiberfos, Teleflex e TKT, têm uma estratégia de manutenção, em que procuram enfrentar as dificuldades do mercado mantendo a mesma forma de actuar junto do seu cliente, na perspectiva de atingir o seu ponto de equidade todos os anos para não terem prejuízos. Estas empresas fornecem muitos produtos comprados directamente no mercado chinês e iguais aos da Arestel, mas a nível de inovação também não trazem valor acrescentado ao mercado.

A empresa TK Trading é a única concorrente que tem uma estratégia de desenvolvimento de produto ou serviço, mas esta só ocorre quando a empresa Arestel apresenta no mercado produtos inovadores para o sector das telecomunicações. Por exemplo, a Arestel, por duas vezes introduziu no mercado produtos inovadores e únicos e o que esta empresa fez, foi simplesmente copiar e modificar um pouco o mesmo

produto e vende-lo a um preço mais baixo. O objectivo da TK Trading passa obviamente por atingir um maior número de vendas mediante esse desenvolvimento de produtos para o mercado actual, de características semelhantes mas com ligeiras diferenças dos produtos da Arestel.

Marketing Mix das empresas concorrentes

Produto

Todos os concorrentes comercializam produtos directamente a profissionais. Os produtos entre si são todos muito semelhantes aos da Arestel. A única diferença é que o concorrente Optilink só produz e fornece cabos de fibra óptica. Todos os restantes concorrentes fornecem o mesmo tipo de produto.

Preço

Os preços não se podem comparar, porque, cada caso é um caso, existem vendas de só um componente, como por exemplo de mil peças para um projecto.

Distribuição

O canal de vendas mais utilizado é o directo, seja uma venda para um operador como para um instalador ou um cliente tradicional. As vendas realizadas são estabelecidas entre o cliente e o fornecedor via e-mail ou via telefone. A forma de entrega de produto é quase sempre efectuada através de transportadoras.

Promoção

Todos os concorrentes comunicam através de *newsletter* e da relação existente entre os comerciais e os engenheiros, e o departamento de compras das grandes empresas operadores nacionais, e os técnicos das empresas instaladoras a nível nacional. Empresas como a Redislogar, Teleflex, Fiberfos e TKT comunicam através do seu *website*. A Optilink dispõe de *website*, mas só para divulgação de contactos, a R&M Portugal, o seu *website* vai directamente para o institucional da Suíça, enquanto a empresa TK Trading nem sequer tem *website*.

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.2. Clientes

O tipo de clientes que são maioritariamente profissionais do sector B2B que se encontram a trabalhar para os operadores (PT, NOS, Vodafone), instaladores (Eurico Ferreira, Telcabo, Wondercom, entre outros) e os clientes tradicionais que trabalham maioritariamente nas grandes cidades Lisboa e Porto. Arestel têm actualmente um portfólio de 10 mil produtos, o que dificulta a tarefa de indicar o que compram especificamente, mas pode-se indicar quais as categorias de produtos que mais consomem, são elas, redes FTTH, redes Cobre, soluções ITED – ITUR, soluções LTE – 4G, *data center*, ventilação, conectividade, cabos e acessórios. Estas categorias de produtos podem ser “consumidas” diariamente, e podem ser instaladas desde os esgotos da cidade, edifícios habitacionais e empresariais, antenas, entre outros locais. Quem compra este tipo de produto nos operadores é o departamento de compra, quem o prescreve é o engenheiro de telecomunicações e quem utiliza pode por ventura ser um profissional ou até um consumidor em casa. Nos instaladores, por norma, estes acompanham os requisitos dos prescritos, neste caso, dos engenheiros de telecomunicações dos operadores nacionais. O processo de compra, normalmente é feito através de um caderno de encargos para os grandes projectos nacionais, e a recompra dos mesmos produtos para solucionar avarias. O comportamento de compra responde a uma necessidade colectiva e atinge toda a comunidade, como é o caso do sector das Telecomunicações.

3.2.3. Fornecedores

Segundo foi indicado anteriormente, o nível de dependência da Arestel perante os seus fornecedores é muito reduzido, visto existir no mercado vários fornecedores e até fornecedores chineses dispostos a criar uma relação para comercializar o mesmo tipo de produto. A escolha do produto final depende dos clientes (operadores).

Os fornecedores são maioritariamente estrangeiros, como por exemplo Huber + Suhner, Senko, Sunsea, Schroff, Bephex Electronic e a 2Fiber e com a Huber + Suhner e a Schroff tem contrato de principal agente distribuidor para o mercado nacional. Arestel estabeleceu desde 2011 uma parceria com uma marca internacional de fibra óptica a Huber + Suhner, no sentido de fornecedor aos clientes os melhores produtos e serviços. Esta parceira tem sido um sucesso, e está a fortalecer de ano para ano, tendo-se

conseguido aumentar o número de vendas desta marca no mercado nacional e conseguido superar as exigências e as expectativas de cada cliente.

3.2.4. Parcerias

A Arestel pretende ter relações estáveis com os seus clientes, fornecedores e distribuidores. Arestel desta forma convida todos os anos os seus principais clientes desde PT, Telcabo, NOS, Eurico Ferreira, DST, CME, e os fornecedores, Huber + Suhner, Senko, Sunsea, Schroff, Bephex Electronic e a 2Fiber a visitarem as instalações da empresa. Todos são importantes e são um activo importante para a Arestel, pois sem eles o volume de negócio não existe. O objectivo serve como partilha de casos de sucesso no fornecimento de material e de vendas, efectuar demonstração de novos produtos (por exemplo a *Assembly Shop*, módulo 3U vertical ou a caixa de exterior PDO).

As alianças estratégicas que têm em Portugal são com - Rangel Expresso, DHL e UPS, e o objectivo passa por garantir a entrega do material a tempo e a horas tanto no armazém da empresa aquando de ser enviada pelo fornecedores, como garantir a entrega no local indicado e à hora indicada pelos clientes.

3.2.5. Responsabilidade social

A Arestel é uma empresa que neste momento ainda não pratica acções de responsabilidade social e se quer ser uma marca reconhecida deveria fazer acções de envolvimento com a comunidade local.

4. A Análise das Oportunidades e das Ameaças¹³

4.1. Oportunidades

- ✓ Desenvolvimento das redes da nova geração de fibra óptica
- ✓ Desenvolvimento de novos produtos, seguindo as normas ITED
- ✓ Apoio do Governo e da AICEP para exportar ou internacionalizar a empresa
- ✓ Banca (facilidade em conceder crédito para internacionalizar a empresa)
- ✓ Expansão das redes de banda larga 4G e 5G
- ✓ Vendas de produtos *online* (*e-commerce*)
- ✓ Tentar estabelecer uma parceira com universidades para desenvolvimento de produtos nacionais para as telecomunicações e com possibilidade de estágios final na empresa
- ✓ Alargamento do mercado geográfico. - Arestel pode aproveitar o seu *know-how* e exportar o seu produto para novos mercados
- ✓ Desenvolvimento de uma nova área de negócio em climatização industrial
- ✓ Conquista de novos clientes
- ✓ Devido à dimensão do mercado, podem explorar o crescimento da empresa e aumentar a quota de mercado e a notoriedade da marca Ares
- ✓ Possibilidade de renegociar os contractos existentes com os fornecedores e alargar o prazo de pagamento do material que necessitam para stock

4.2. Ameaças

- ✓ Diminuição do poder de compra por parte de alguns clientes, o que faz, com que muitas vezes os clientes procurem produtos mais baratos e não os produtos de qualidade
- ✓ Crise financeira no mercado nacional
- ✓ IVA 23%
- ✓ Pagamento a tarde e a más horas por parte dos clientes
- ✓ Todos os negócios têm um risco inerente de entrada de novos concorrentes
- ✓ Cópia dos produtos pela concorrência
- ✓ Concorrentes na produção de fibra óptica, se a Arestel descuidar a qualidade, podem perder negócio

¹³ Não há registos precisos sobre a origem desse tipo de análise, segundo Publio a análise SWOT foi criada por dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen.

- ✓ Um cliente em particular está a querer ocupar o lugar da Arestel na cadeia de valor, que anteriormente comprava os produtos à Arestel, hoje em dia, está a querer desenhar e desenvolver produtos idênticos aos da empresa.
- ✓ Produtos Chineses

5. A Análise Interna da Organização

5.1. Factores Internos

Nos departamentos comerciais de telecomunicações e áudio e vídeo, estes são responsáveis por estabelecer o primeiro contacto directo na relação cliente / fornecedores no mercado B2B e no B2C (mais para o departamento de áudio e vídeo), o onde o ponto forte nestes departamentos é a especialização da força de vendas, que está preparada para apresentar soluções completas aos clientes. No negócio B2B existe um canal directo na relação cliente / fornecedor, o qual considero uma mais-valia e uma força para a empresa, porque utiliza a força de vendas para manter essa relação como um casamento quase perfeito, ou seja, a força de vendas acompanha todo o processo de venda e pós-venda para ajudar o cliente em tudo o que conseguir. Esta é a principal razão porque a empresa consegue manter a liderança de mercado num sector tão competitivo como o das telecomunicações e consegue participar em concursos lançados pelos operadores nacionais. O número de colaboradores disponíveis na equipa de vendas é suficiente para fazer um acompanhamento ideal na gestão de encomendas, de reclamações, na facturação e satisfação do cliente, e por isso é que conseguem ser líderes de mercado no sector de actividade. Por um outro lado, existe uma fraqueza inerente ao negócio - estes comerciais, fazem pouca prospecção de novos clientes (o que considero uma fraqueza), porque estão dependentes do número reduzido de clientes para manter as suas vendas. Se um dia os clientes habituais falham, toda a empresa sofre com essa consequência. Ao nível do departamento de áudio e vídeo, os clientes têm reclamado com a demora de comprar uma ou duas fichas, ou seja, o processo de compra actual é demorado, e devia ser construída uma plataforma de vendas *online* para este tipo de casos.

No laboratório de fibra óptica, a empresa actualmente dispõe de boa capacidade de resposta a uma afluência de pedidos urgentes. Estabelecem-se como princípios de boas práticas e de qualidade que os cabos que são produzidos no laboratório devem sair com

qualidade mínima de 90% na transmissão de luz, e que qualquer cabo ao ser testado, se verifique que não atinge esse valor mínimo passa pelo processo de repolimento novamente até atingir o valor pretendido. Estabelecemos estes parâmetros mínimos de qualidade, porque no início desta nova área de negócio, descurou-se a qualidade e os clientes reclamaram. Para não existir mais uma fraqueza ao nível do laboratório de fibra óptica e na transmissão de sinal nos cabos, estabeleceu-se um princípio de boas práticas, para garantir a satisfação por parte dos clientes nos nossos cabos. A fraqueza que a Arestel dispõe de uma boa capacidade de produzir 500 conectorizações por dia que não está a ser totalmente explorada neste momento, porque existe um decréscimo de pedidos por parte dos nossos clientes. Para concluir, a empresa dispõe de um laboratório desde o final de 2011, com a introdução do manual de boas práticas em 2012, conseguiu estabelecer objectivos, normas e parâmetros para ser hoje líder de mercado e sermos a empresa com mais pedidos de fibra óptica no mercado, todo o *know-how* na produção de fibra óptica terá de ser explorado rapidamente como uma força de entrada em novos mercados via exportação.

O departamento de I&D, dispõe de colaboradores especializados no desenvolvimento e conceptualização de novos produtos com a qualidade pretendida e respeitando as normas ITED. Actualmente têm capacidade de realizar qualquer tipo de projecto a nível de desenvolvimento de novos produtos, respeitando sempre a qualidade pretendida pela administração da empresa para o mercado. Dispõe de uma capacidade única e uma vantagem competitiva, consegue realizar os mais diversos projectos de passivos para o mercado nacional. Dado o investimento em desenvolver novos produtos e em realizar novos projectos, a qualidade nacional, paga-se, como tal, a Arestel não foge a essa excepção, logo a empresa devido à qualidade pretendida nos novos produtos, acabou por perder alguns projectos / negócios devido ao factor preço.

No departamento de Logística, a empresa tem como dois grandes pontos fortes a gestão e capacidade de *stock* de armazenagem de diversos produtos nas suas instalações, para que possa corresponder rapidamente às necessidades inerentes dos clientes, isto porque, num mercado como o B2B, o tempo de entrega é fundamental para realizar novos negócios diariamente. Ainda relativamente à capacidade de assemblagem e montagem de cabos de fibra óptica em produtos que complementam o negócio das

telecomunicações, Arestel dispõe de colaboradores eficientes e rápidos, na resposta mais uma vez à necessidade dos nossos clientes.

O departamento de Marketing, a empresa sendo uma PME, ainda em 2010, não existia o departamento de marketing na empresa. A empresa está em processo continuado de transição e a adaptar-se a uma nova realidade. O Departamento neste momento está focado em reforçar a força, a notoriedade da marca Arestel no mercado, com o desenvolvimento da nova brochura e do primeiro vídeo institucional da empresa, que já labora há mais de 25 anos neste mercado. O departamento faz todo o desenvolvimento e gestão de conteúdos do *website* e redes sociais, como também utiliza as ferramentas de análise e monitorização (*SEO e Google Analytics*). Como projecto principal, quando o departamento iniciou, baseou-se em desenvolver o plano de marketing para a empresa, em executá-lo e controlar o orçamento de marketing anual.

Ao nível de produto, neste momento ainda só desenvolve o *packaging* dos novos produtos da marca Arestel e da marca própria Ares, ainda não toma partido do desenvolvimento e da estratégia de novos produtos para o mercado. Ao nível de preço e de distribuição, estes dois pontos estão neste momento mais direccionados para o departamento comercial, mas o departamento de marketing pretende cada vez mais tomar partido destes factores para deixar mais tempo para o departamento comercial se preocupar com os clientes. Ao nível de promoção, o departamento efectuou um plano de comunicação para realizar diversos trabalhos de activação de marca e de produto durante o ano para os seus *stakeholders*, como por exemplo, realizar catálogos e *datasheets* de produtos, *newsletters*, *press release*, apresentação institucional para reuniões, comunicar através do site, redes sociais, publicidade nas revistas especializadas, *corporate tv*, *e-mail marketing* e *show room* (demonstração de produto).

O departamento de Marketing está a desenvolver os seguintes projectos:

- ✓ Gestão da marca própria, definição do novo posicionamento da marca para atacar o mercado das telecomunicações
- ✓ Elaboração da nova brochura e do *website* da marca Ares, para complemento da marca
- ✓ Vídeos com exposição dos benefícios e vantagens dos produtos da marca própria
- ✓ Activação de Marca e de Produtos da marca própria

- ✓ Implementação de uma nova área de negócio no sector da climatização industrial
- ✓ Internacionalização e exportação da empresa, da marca e dos seus produtos
- ✓ Plataforma de vendas (*e-commerce*) para a empresa
- ✓ CRM - estar muito mais próximo de cada cliente (segmentação)
- ✓ Efectuar uma parceria com universidades de investigação para desenvolvimento de novos produtos e para integração de estagiários da empresa.

Para que a empresa atinja os objectivos a que se propõe, os gestores da empresa têm como principais funções planear, controlar e potenciar o crescimento da empresa para o futuro. Estabelecem uma política de procedimentos e regras e estabelecem os objectivos a atingir no final de cada ano (resultados operacionais). O Controlo financeiro rigoroso que foi estabelecido nos pagamentos aos fornecedores e recebimentos dos clientes e ao nível de crédito concedido a clientes, faz com que a empresa disponha de uma situação financeira forte junto dos fornecedores e da banca, o que faz com que a empresa disponha de uma sustentabilidade forte para que possa crescer. Relativamente à estrutura organizacional, estabelecem que cargos precisam de ser preenchidos (contratação de novos colaboradores), avaliam o desempenho dos actuais colaboradores e disponibilizam todas as condições para que os colaboradores disponham das melhores condições para trabalhar e decidem positivamente que formação cada colaborador deve ter para um aumento da sua produtividade na empresa. O grande desafio por qual passam os actuais gestores da empresa e na qual se estabelece um ponto fraco a ser melhorado, está no desconhecimento geral a nível de exportação e de internacionalização da empresa.

Para concluir, ao nível interno, a maior fraqueza que a empresa dispõe neste momento está na dependência do mercado nacional. Deve decididamente, começar a explorar ou a internacionalizar as sinergias de maior valência no mercado nacional.

5.2. Análise do Portfólio de Negócios

O portfólio de negócios da empresa, como referido anteriormente, a empresa comercializa produtos para os sectores de actividade Telecomunicações e Áudio e Vídeo e dispõe de um laboratório para produção de fibra óptica conectorizada.

A Marca Arestel é reconhecida pelos seus consumidores, como um fornecedor de soluções para todo o tipo de família de produtos dentro do sector de telecomunicações.

A Marca Ares neste momento está totalmente direccionada para o sector das telecomunicações.

A unidade de negócio de Telecomunicações, está repartida, dentro de sete segmentos, fibra óptica, redes de comunicação, armários *indoor* e *outdoor*, redes de dados, sistemas de ventilação e engenharia de passivos e todo o tipo de acessórios para complemento da actividade.

O serviço consiste numa única linha telefónica para todos os clientes que requisitem material, queiram pedir informações, fazer reclamações, etc. O tempo de espera para ser atendido pela linha telefónica é curto, a linha serve de apoio e não como serviço principal de vendas.

Existe um e-mail geral da empresa, para o qual os clientes e/ou fornecedores entre outros possam contactar a empresa.

Para entrar em contacto directo com os comerciais, os clientes ou enviam um *e-mail* ou entram em contacto directo via telemóvel.

A nível de redes sociais, a Arestel dispõe de uma página na rede social do *facebook*, em que o departamento de marketing responde a questões ou a mensagens por parte dos clientes ou fãs. A página na rede social ainda não está a ser totalmente explorada.

Analisando o negócio em geral, 80% do negócio é realizado via *e-mail* respondendo aos pedidos de cotação dos clientes.

5.3. Matriz McKinsey¹⁴

A Matriz McKinsey categoriza as unidades de negócio de acordo com a atractividade do mercado e a força da unidade de negócio da empresa. A Atractividade do mercado na Arestel é medida através de factores externos, que são determinados pelo tamanho do mercado, taxas de crescimento do mercado, rentabilidade do mercado, intensidade concorrencial e desenvolvimento tecnológico, sendo que na posição competitiva por unidade de negócio é avaliada através das competências da força de vendas, base de dados de clientes, margens de lucro, inovação tecnológica e qualidade.

Vamos verificar o volume de negócios da empresa Arestel no sector de Telecomunicações e verificar a força que cada unidade de negócio tem para a empresa.

¹⁴ Foi desenvolvida na década de 70 pela General Eletric, com o auxílio da McKinsey and Company, uma empresa de consultoria, e por isso leva o nome GE

GESTÃO DA MARCA PRÓPRIA NO SECTOR B2B

Tabela 9. Modelo de diagnóstico para apresentação da Matriz McKinsey

Matriz McKinsey - áreas de negócio							
Atractividade do Mercado	1.Fib. Óptica	2.Eng. de Passivos	3.Red. de Comunicação	4.Arm. Indoor e Outdoor	5.Sist. de Ventilação	6.Red. de Dados	7.Acess .
Tamanho do mercado	7	9	6	6	3	2	2
T. de crescimento do mercado	7	8	5	5	3	2	2
Rentabilidade do mercado	9	8	6	5	3	3	2
Intensidade concorrencial	6	9	9	4	3	5	5
Desenvolv. de tecnologia	5	6	6	3	2	2	2
Posição Competitiva	1.Fib. Óptica	2.Eng. de Passivos	3.Red. de Comunicação	4.Arm. Indoor e Outdoor	5.Sist. de Ventilação	6.Red. de Dados	7.Acess .
Tamanho do mercado	9	9	8	5	5	3	2
T. de crescimento do mercado	9	8	9	4	4	2	1
Rentabilidade do mercado	9	7	7	5	5	2	1
Intensidade concorrencial	7	6	7	3	3	2	1
Desenvolv. de tecnologia	9	8	8	5	5	3	3

Fonte: Arestel (administração, marketing, departamentos comerciais) e consultores externos

Após uma análise por parte da Arestel e de dois consultores externos para avaliar as unidades de negócio e de acordo com os últimos dois anos, o nível de crescimento, de concorrência e o potencial de crescimento que cada unidade de negócio dispõe, chegou-se a esta conclusão.

GESTÃO DA MARCA PRÓPRIA NO SECTOR B2B

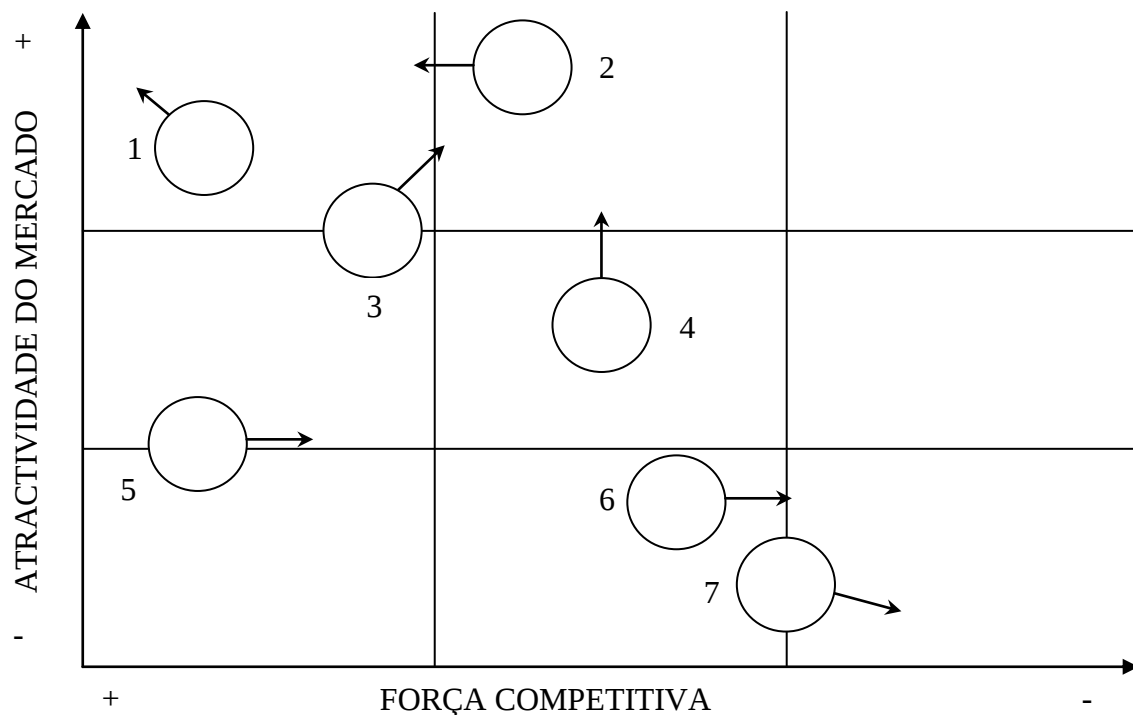
Tabela 10. Resultados do negócio das telecomunicações

Matriz McKinsey - áreas de negócio								
Atractividade do Mercado	Peso	1.Fib. Óptica	2.Eng. de Passivos	3.Red. de Comunicação	4.Arm. Indoor e Outdoor	5.Sist. de Ventilação	6.Red. de Dados	7.Acess.
Tamanho do mercado	20%	1,4	1,8	1,2	1,2	0,6	0,4	0,4
Taxa de crescimento do mercado	30%	2,1	2,4	1,5	1,5	0,9	0,6	0,6
Rentabilidade do mercado	25%	2,3	2	1,5	1,3	0,8	0,8	0,5
Intensidade concorrencial	15%	0,9	1,4	1,4	0,6	0,5	0,8	0,8
Desenvolvimento de tecnologia	10%	0,5	0,9	0,9	0,5	0,3	0,3	0,3
Total	100%	7,2	8,5	6,5	5,1	3,1	2,9	2,6
Posição Competitiva	Peso	1.Fib. Óptica	2.Eng. de Passivos	3.Red. de Comunicação	4.Arm. Indoor e Outdoor	5.Sist. de Ventilação	6.Red. de Dados	7.Acess.
Tamanho do mercado	25%	2,3	2,3	2	1,3	1,3	0,8	0,5
Taxa de crescimento do mercado	20%	1,8	1,6	1,8	0,8	0,8	0,4	0,2
Rentabilidade do mercado	25%	2,3	1,8	1,8	1,3	1,3	0,5	0,3
Intensidade concorrencial	10%	0,7	0,6	0,7	0,3	0,3	0,2	0,1
Desenvolvimento de tecnologia	20%	1,8	1,6	1,6	1	1	0,6	0,6
Total	100%	8,9	7,9	7,9	4,7	4,7	2,5	1,7

Fonte: Arestel (administração, marketing, departamentos comerciais) e consultores externos

Esta matriz, como podemos verificar na figura 6, tem como objectivo fornecer uma imagem do posicionamento das famílias de negócios do sector das telecomunicações.

Figura 7. Matriz McKinsey do negócio das telecomunicações



Fonte: Elaborado pelo autor

Legenda dos segmentos:

1. Fibra Óptica
2. Engenharia de Passivos
3. Redes de Comunicação
4. Armários Indoor e Outdoor
5. Sistemas de Ventilação
6. Redes de Dados
7. Acessórios de Telecomunicações

Para análise McKinsey, os SBU's considerados já foram referidos anteriormente, foram as 7 famílias de produtos que a empresa oferece aos seus clientes no sector das telecomunicações.

Unidades de negócio:

Fibra Óptica: podemos verificar que este negócio está numa posição favorável e que continua com a tendência de crescimento e a progredir. Pode-se verificar que já tem um peso considerável no volume de negócios da empresa. A empresa deve continuar a investir os seus esforços para progredir as linhas de produção, a captar novos clientes, a produzir cabos com qualidade para corresponder às exigências do seu cliente.

Engenharia de Passivos: é uma unidade bastante favorável para o volume de negócios da empresa, com clara tendência de crescimento, mas a empresa deve ter sempre em vista o investimento e o desenvolvimento de novos produtos para que esta unidade não entre rapidamente numa fase de maturidade ou de declínio. A empresa deve todos os anos aumentar o seu portfólio de produtos e melhorar os produtos já existentes para que demonstre no mercado e à concorrência, todo o seu potencial de inovação.

Redes de Comunicação: Somos conhecidos no mercado por todos os produtos que fornecemos e pelas marcas que representamos. Aqui, a empresa deve continuar a corresponder às expectativas dos seus clientes com as marcas e produtos dessas marcas e apresentar soluções personalizadas para a necessidade de cada cliente. A empresa deve continuar a investir nesta unidade para que continue a ganhar quota de mercado e aproveitar para corrigir alguns erros que poderão existir no fornecimento de produto, ou num projecto que tenha concorrido.

Armários Indoor e Outdoor: Esta unidade deve ser analisada muito detalhadamente, dado o número de empresas que crescem no sector das TIC e no contexto global das empresas na sua reestrutura dos *datacenter's*, existe aqui uma boa oportunidade de aumentar o volume de negócio da empresa. Outro factor importante está nos projectos a serem desenvolvidos por grandes operadores nacionais e internacionais, que podem a qualquer momento aumentar o nível de lucro desta unidade. Apesar de haver concorrência nesta unidade, a empresa deve continuar a demarcar-se da concorrência e apresentar novas soluções aos actuais clientes e a comunicar cada vez mais o tipo de soluções existentes no mercado.

Sistemas de Ventilação: É uma unidade de negócio que traz pouco valor acrescentado ao negócio global da empresa, mas todos os dias existem pequenos clientes a comprar este tipo de produto. Para já, esta unidade deve manter o mesmo tipo de produto, não

aumentando o nível de stock. Existem poucos concorrentes nesta unidade de negócio, mas vejo aqui uma oportunidade de explorar novos produtos que estão a ser lançados para o mercado através dos nossos fornecedores, e que podem ser uma mais-valia para a empresa num futuro próximo e que pode a longo prazo dar um lucro mais considerável.

Redes de dados e os Acessórios de telecomunicações: estas duas unidades de negócio têm um volume de negócios mais reduzido. Deve-se continuar a manter os produtos mas não se deve efectuar grandes investimentos nem aumentar o nível de *stock* deste tipo de componentes. Este tipo de negócio é para manter no mercado, porque existem sempre clientes a comprar e que voltam à empresa para comprar este tipo de produtos.

Síntese final:

Relativamente ao mercado em que a Arestel se encontra, a força competitiva ocupada pela empresa é boa, mas pode vir a melhorar se desenvolver a sua marca, a sua imagem e o seu reconhecimento. Através da matriz consegue perceber-se que a empresa tem força de negócio a nível de fibra óptica, engenharia de passivos e redes de comunicação e que o mercado possui uma atractividade grande em determinados segmentos de produto. A Arestel tem vindo a investir no seu crescimento desafiando a concorrência e crescendo pelos seus pontos fortes, sem nunca esquecer de reforçar as suas áreas mais fracas para não gerar surpresas que possam deitar por terra todo o crescimento e o desenvolvimento neste sector de actividade. Independentemente de como se encontra o estado do país, a empresa encontra-se num mercado atractivo, mas é necessário ter capacidade financeira para investir em desenvolvimento de novos produtos, (desde o projecto, ao molde, ao seu fabrico, *packaging*, entre outros). Dispor de colaboradores especializados em cada departamento torna-se fundamental, porque com o contributo de todos é que se consegue inovar, realizar projectos e fazer crescer a empresa nesta actividade. A nível de fibra óptica é importante salientar que neste momento tenta-se esgotar a capacidade máxima existente.

A Marca Ares neste momento está totalmente direccionada para o sector das telecomunicações, e para as três famílias de produto com mais vantagens financeiras, a fibra óptica, a engenharia de passivos e as redes de comunicação.

6. A Análise Das Forças E Fraquezas¹⁵

6.1. Forças.

- ✓ Líder de mercado
- ✓ Especialização dos colaboradores
- ✓ Relação com os clientes
- ✓ Acompanhamento em todo o processo de venda e do pós-venda por parte dos comerciais
- ✓ Qualidade dos cabos produzidos no laboratório
- ✓ *Know-How* na produção de fibra óptica
- ✓ Desenvolvimento de novos produtos com qualidade para as infra-estruturas nacionais, seguindo as normas ITED
- ✓ Realização de diversos projectos de passivos
- ✓ Gestão e capacidade de *Stock*
- ✓ Tempo de entrega dos produtos
- ✓ Marca institucional Arestel com prestígio e notoriedade
- ✓ Capacidade Financeira
- ✓ Relação com os fornecedores
- ✓ Marca Ares, pode ser aproveitada para atacar o mercado com outro posicionamento no sector das telecomunicações

6.2. Fraquezas

- ✓ Reclamação na demora no nosso serviço de atendimento automático e de não existir o atendimento com a opção em inglês
- ✓ Procura de novos clientes e novos negócios
- ✓ Não efectuar vendas *online*, mas neste ponto, a empresa está empenhada em criar um *website* para comercializar produtos para o sector de áudio e vídeo e com possibilidade de vendas de alguns produtos específicos para o sector das telecomunicações.
- ✓ Reclamação por parte de alguns clientes na qualidade final dos cabos conectorizados produzidos no início do negócio da fibra óptica

¹⁵ Não há registos precisos sobre a origem desse tipo de análise, segundo Publio¹ a análise SWOT foi criada por dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews² e Roland Christensen

- ✓ Capacidade de produzir 500 cabos conectorizados por dia que não está a ser totalmente explorado
- ✓ Projectos dos grandes operadores nacionais perdidos pelo factor preço
- ✓ Marca Ares pouco conhecida no mercado nacional, neste momento só os melhores clientes reconhecem esta marca no sector e telecomunicações
- ✓ Desconhecimento a nível de exportação e internacionalização da empresa
- ✓ Dependência do mercado Nacional

6.3. Matriz de Confrontação

Tabela 11. Matriz de confrontação do negócio

	Oportunidades	Ameaças
Forças	Desenvolvimento de novos produtos ✓ Especialização dos colaboradores ✓ Relação com clientes (operadores e instaladores) ✓ Situação financeira ✓ Parcerias com Universidade Aumentar a notoriedade da marca própria Ares ✓ <i>Know-how</i> na produção de fibra óptica ✓ Produtos novos em desenvolvimento com qualidade para as infra-estruturas nacionais seguindo as normas ITED	Concorrência copia os nossos produtos ✓ Qualidade dos nossos produtos ✓ Marca Arestel com prestígio Produtos Chineses ✓ Gestão de Stock ✓ Tempo de entrega dos produtos ✓ Posicionamento da Marca Ares
Fraquezas	Capacidade de produção não está a ser totalmente explorada ✓ Mercado de fibra óptica e rede de banda larga 4G e 5G em expansão ✓ Alargamento do mercado Dependência do mercado nacional ✓ Alargamento do mercado geográfico	Reclamação por parte de alguns clientes sobre a qualidade dos cabos ✓ Se houver um défice de qualidade nos cabos, os clientes podem optar por ir comprar ao único concorrente produtos de cabos conectorizados

Fonte: Elaborado pelo autor

Após analisar a matriz de confrontação, é extremamente importante estabelecer que prioridades e que estratégia devem ser seguidas no presente. A Arestel deve reforçar a sua liderança no mercado doméstico e confirmar o seu posicionamento no sector através dos seguintes pontos:

“Reclamação por parte de alguns clientes sobre a qualidade dos cabos”

No segmento da produção da fibra óptica, não devem descurar as reclamações que existem por parte de alguns clientes na qualidade do cabo de fibra óptica. A nível interno é necessário ter cada vez mais mão-de-obra especializada e focada na produção de fibra, desde o seu corte à confirmação transmissão de luz que passa pelo cabo e confirmar que todo o processo de produção tem a qualidade pretendida. É importante para a Arestel melhorar este processo num todo, para o investimento que foi feito no laboratório não ter sido em vão e para que as actuais vendas não vão para a concorrência.

“Desenvolvimento de novos produtos”

No segmento da engenharia de passivos, é necessário cada vez mais consolidar o posicionamento como a empresa que melhor desenvolve novos produtos para o sector das telecomunicações destacada da sua concorrência, que segue à risca todas as normas do manual ITED, pela especialização profissional, pela qualidade nos produtos desde o seu desenvolvimento e sua conceptualização, reforçando o valor da marca própria, trazendo notoriedade e prestígio para a empresa.

Um dos aspectos a serem melhorados no mercado, passa por estabelecer parceiras de investigação com Universidade de Aveiro, por exemplo, na ajuda e na investigação de novos produtos para o sector das telecomunicações.

“Dependência do mercado nacional”

Devem começar a explorar o mercado internacional, não podem estar totalmente dependentes do mercado doméstico, porque já se verificou que o mesmo é pequeno para o potencial, e se o mercado volta a cair como em 2012, a empresa pode não ter força

para aguentar uma nova crise no sector. Deve apostar de uma forma clara no potencial da empresa e explorar todo o potencial de crescimento da marca e das sinergias do portfólio actual. Pretende-se aumentar a exposição nos mercados da América Latina e em África, nos segmentos da fibra óptica e na engenharia de passivos.

“Posicionamento da Marca Própria Ares”

O departamento de marketing deve rapidamente elaborar uma estratégia para a marca e planear um plano de execução identificando os seus público-alvo, mercado, benefícios da marca e que diferenciação tem, reflectindo as vantagens e benefícios da marca para o consumidor, de modo a que sejam distintos e melhores que os dos seus concorrentes.

Após uma boa definição do seu posicionamento, deve-se estabelecer como queremos actuar no mercado, porque deve-se ter em atenção os projectos perdidos pelo factor preço e pela entrada de produtos Chineses no mercado. A minha visão para a marca Ares e para o futuro da empresa, passa por investir mais na marca própria e em questionar que paradigma do negócio quer para ter um futuro mais próspero. Neste ponto, a empresa deve fazer uma abordagem a si própria e verificar se pretende continuar no sector de B2B ou mudar o paradigma do negócio e aproximar-se mais do consumidor final através da marca Ares, ou seja, estar mais perto do sector B2C, porque é através deste é que se consegue estabelecer uma relação mais próxima com o cliente.

7. Definição Do Público-Alvo

7.1. Segmentação

No que diz respeito ao processo de segmentação, a Arestel segmenta o mercado por tipo de comprador. Em termos de compradores, estes podem ser operadores, instaladores, retalhistas/revendedores, entidades e serviços públicos, investigadores e clientes finais.

Através das características do produto, do critério de compra e do volume de negócio gerado, definiram-se quatro tipos de clientes, *Premium Telecom* (clientes de maior valor, clientes que exigem soluções completas, exigem uma excelente capacidade no tempo de entrega do produto e que por norma abrem concursos), *Precision work Telecom* (clientes de maior potencial, na sua grande maioria instaladores com alguma

dimensão no mercado e que estão directamente a trabalhar com os grandes operadores nacionais), *Product Specific Telecom* (Clientes que procuram produtos específicos), e os *Job in Telecom* (clientes considerados *below zero*, que na sua grande maioria de pequena dimensão e que não repetem a compra).

Como consequência deste processo de segmentação, a estratégia da Arestel iniciada a partir de 2007, pela entrada dos novos administradores da empresa, passou a aprimorar os seus produtos com foco para os dois primeiros segmentos com muita competência.

7.2. Target

O target da empresa, no mercado nacional, está focado para os operadores e para os instaladores, em ambos os casos, são empresas do sector de actividade B2B, empresas estas que estão viradas para o futuro tecnológico, com necessidades específicas a nível de fibra óptica, e dos mais diversos componentes de telecomunicações.

Fazendo uma pesquisa a nível nacional através dos CAE's dos melhores clientes, podemos constatar:¹⁶

Tabela 12. Potencial de empresas com o CAE dos melhores clientes

CAE	Descrição	Nº Empresas
26300	Fabricação de Aparelhos e Equipamentos para Comunicações	47
42990	Construção de outras obras de Engenharia Civil	4134
43210	Instalação Electrónica	7133
46520	Comércio por grosso de equipamentos electrónicos de telecomunicações e suas partes	682
61100	Actividades de telecomunicações por fio	188
61200	Actividades de telecomunicações sem fio	40
61900	Outras actividades de telecomunicações	475
62010	Actividades de programação informática	2477
64020	Actividades das sociedades gestoras de participações sociais não financeiras	4276
71120	Actividades de engenharia e técnicas afins	4983
Total		24435

Figura 8. Visualização geográfica do potencial de empresas com o CAE dos melhores clientes

¹⁶ Informação retirada

<http://www.aeportugal.pt/Inicio.asp?Pagina=/Aplicacoes/MOPEEstudos/EstudosMercado&Menu=MenuInfoEconomica>



Zona 1

Lisboa – 3890 empresas

Setúbal – 902 empresas

Zona 2

Porto – 2325 empresas

Braga – 802 empresas

Aveiro – 682 empresas

Fonte: Elaborado pelo autor

8. Definição do Posicionamento

O posicionamento da marca Arestel, no mercado nacional está designado como especialista em desenvolvimento de produto. Não faz sentido, ter mais do que um posicionamento, neste momento, mas dado todo o seu portfólio de produtos e o seu *Know-how*, a marca tenta combinar os mais diversos aspectos no mercado, oferecer produtos mais inovadores no melhor tempo de entrega com o melhor binómio, qualidade/preço, que contribua para o desenvolvimento tecnológico do país.

A empresa quer se posicionar como uma empresa global, e como tal, pretende dentro em breve começar a exportar os seus produtos para novos mercados ou quiçá internacionalizar a sua empresa para mercados com uma enorme atractividade.

9. Estratégia

Apesar de toda a conjuntura económica pela qual atravessa Portugal, a Arestel, tem continuado a seguir a sua estratégia, focada na resposta aos clientes. Nos últimos três anos os hábitos dos consumidores têm vindo a mudar, ao mesmo tempo as empresas necessitam de ter tecnologia cada vez mais recente, com o aparecimento de equipamentos inovadores e redes mais rápidas é necessário os fornecedores de telecomunicações, como a Arestel, responderem às necessidades dos operadores e dos instaladores na área das telecomunicações. As novas tendências incluem um aumento da

procura por conteúdo digital em qualquer lugar a qualquer hora, ou seja, ter a total mobilidade de estar *online* e saber o que se passa no mundo.

Para responder às necessidades dos operadores e dos instaladores nacionais, a Arestel, apostou em 2010 por criar o seu laboratório de produção de fibra óptica, entretanto, já ampliou de uma para três linhas de produção, devido às diversas necessidades dos clientes.

Em 2011 a Arestel lançou a sua marca própria a Ares para o sector das Telecomunicações.

A nível de produção de fibra óptica a Arestel, não pode descuidar a qualidade que comunica aos seus clientes, senão todo o investimento feito nas linhas de produção, terá sido em vão. A Arestel cada vez mais exige a máxima eficiência dos seus colaboradores e a máxima qualidade nos cabos comercializados, para não serem ultrapassados pela concorrência.

Manter a mesma estratégia na gestão de stocks e no tempo de entrega dos seus produtos, só assim a empresa irá conseguir combater a introdução no mercado dos produtos chineses e até mesmo dos concorrentes nacionais.

Projectar e realizar projectos de engenharia de passivos (desenvolver novos produtos) para as necessidades dos clientes e requisitos da Anacom como podemos verificar através do manual da ITED – 3ª edição.

Apostar na implementação de uma nova área de negócio, a empresa actualmente tem como áreas de actividade, áudio e vídeo, telecomunicações, redes de dados e electrónica e quer incluir refrigeração industrial para indústrias de automação, energia e tecnologias de informação, e outras.

Exportação de produtos, para crescimento do negócio e ter economias de escala. A Arestel pretende esgotar a sua capacidade de produção de cabos conectorizados na produção de fibra óptica.

Internacionalização da Marca, actualmente estão a ser avaliadas três áreas geográficas para implementar a empresa, a América do Sul, África e outros países da Europa, visando aproveitar todo o seu *know-how*.

A empresa deve apostar em dar uma contínua formação à equipa de comerciais, no sentido de esta transmitir diariamente qual a imagem de marca pretendida pela empresa - como a melhor forma de promover a empresa é através das equipas comerciais, é neste ponto que a empresa deve também dar importância.

No geral, a Arestel, pretende continuar a reforçar a sua quota de mercado.

9.1. Futuro

A Arestel estabeleceu quatro objectivos estratégicos para o futuro, nomeadamente:

1. Crescer em escala, exportação de produtos
2. Internacionalização das Marcas
3. Especialista em desenvolvimento de produto de referência nacional
4. Aumentar a gama de produtos de marca própria
5. Implementação da nova área de negócios: refrigeração industrial

A ambição é crescer no médio-prazo através dos quatro objectivos estratégicos descritos acima, continuando a investir em tecnologia e inovação, na qualidade dos produtos e no tempo de entrega dos mesmos. O investimento em desenvolvimento de novos produtos permite à Arestel oferecer novas ofertas de qualidade, servindo os clientes da melhor forma possível, permitindo deste modo ser uma referência de mercado nas áreas onde actua, estando empenhados em diferenciar a proposta de valor para o mercado, crescendo de uma forma sólida e sustentável e assegurando as melhores ofertas ao melhor preço.

10. Marketing Mix¹⁷

10.1. Produto

A Arestel dispõe de uma gama de mais de 10 mil produtos. Consegue fornecer para diversos sectores das comunicações móveis soluções completas, o que proporciona ao cliente uma proposta de valor acrescentada, permitindo-lhe encontrar a solução ideal na empresa.

A empresa distingue-se dos seus concorrentes através de prazo de entrega reduzidos (suportados pela política de stock e planeamento de produção). É uma mais-valia interna a preocupação com a realização de projecto e desenvolvimento de produtos, sendo introduzidas incrementalmente melhorias significativas em termos de qualidade, comprovadas pelo facto da maioria das empresas, não terem essa capacidade de resposta ao mercado como tem a Arestel. A empresa tem ainda a preocupação de tentar aliar ao produto, o *design*, a especificidade e os detalhes, que fazem os produtos serem diferentes dos da concorrência.

No processo de produção de cabos conectorizados, procuram-se satisfazer todas as necessidades dos clientes. O processo de fabricação é o mais moderno possível, de grande qualidade, e reconhecido pelo fornecedor HUBER + SUHNER, a empresa é certificada pelo produto produzido.

A empresa deve estabelecer anualmente uma estratégia de desenvolvimento e pesquisa de necessidades anualmente, no sentido de todos os anos desenvolver um produto inovador e certificado pela entidade legisladora deste mercado - a Anacom. É esta uma das melhores formas de conseguir corresponder e manter o posicionamento pretendido e diferenciador da concorrência. O objectivo da empresa passa por aumentar a gama de produtos, para chegar a um maior número de clientes mas também chegar a um maior número de potenciais clientes ainda não explorados.

¹⁷ O conceito, apresentado por Neil Borden nos anos 60 como sendo uma lista de elementos importantes ou ingredientes que permitem desenvolver o programa de marketing de uma empresa, foi baseado na expressão utilizada por James Culliton na caracterização de um executivo de marketing como sendo um misturador de ingredientes.

10.2. Preço

No âmbito do objectivo de aumentar a sua quota e a presença no mercado, a Arestel, tem vindo a ampliar o seu leque de soluções e tenta disponibilizar as melhores condições de pagamento a cada cliente.

O cliente Português aprecia muito os descontos no preço final a pagar, pelo que a Arestel tenta flexibilizar e adaptar-se às necessidades específicas dos clientes.

Arestel não têm uma tabela de preços fixos. Neste negócio cada produto é avaliado no seu momento de venda. Para definir os preços a Arestel, tem em conta os seguintes factores, - custos de produção fixos e variáveis (o caso da Assembly Shop), custos de distribuição e logística, preços praticados pelos concorrentes directos e a margem de lucro em cada produto. A Arestel não inclui no factor preço as variáveis, marca e comunicação.

Com a entrada dos concorrentes chineses, com preços muito mais reduzidos (até cerca de 25%), cada vez é mais difícil competir com esse argumento, mas a Arestel, mantém junto do seu cliente, um atendimento cada vez personalizado, produtos de qualidade e uma margem considerável de stock, sempre pronto a responder ao tempo de entrega exigido pelos clientes.

A Arestel pretende assim desta forma distanciar-se da sua concorrência e dos produtos chineses, com a criação da sua marca própria, reforçando a sua posição no mercado e a sua proposta de valor através de investimentos que irá efectuar na sua imagem, na sua marca, na qualidade dos seus produtos e na realização de novos projectos, não constituindo o preço um dos seus principais argumentos de venda.

O objectivo passa por rentabilizar cada vez mais os produtos desenvolvidos pela empresa a nível nacional, construindo uma imagem de marca forte junto dos clientes, parceiros e fornecedores, no sentido de trazer um retorno cada vez mais sustentável para a empresa e para este nicho de mercado das telecomunicações.

10.3. Distribuição

Como estratégia de distribuição a Arestel aposta fortemente em políticas adequadas de stock e de planeamento de produção de forma a garantir ao cliente prazos de entrega extremamente competitivos e diferenciadores da concorrência. O circuito de distribuição neste canal é feito através de transportadoras locais, por exemplo a Rangel, com a qual tem um contrato estabelecido. O Objectivo passa por assegurar a entrega do produto no cliente no prazo estabelecido.

A Arestel dispõe de dois gestores de produto na área de telecomunicações, estando sempre em contacto com os clientes, fazendo também a gestão das diversas linhas específicas de produtos de que dispõem. O serviço ao cliente e o serviço pós-venda são amplos, de modo a responder a todas as necessidades dos clientes, permitindo à Arestel, com esta organização, transmitir uma imagem de competência para o mercado.

Nos mercados internacionais está ainda em estudo como irá ser feita a distribuição dos produtos, sendo que possivelmente será através de agentes distribuidores locais.

Está a ser estudada a hipótese de efectuar uma parceria com um distribuidor local para promover e interagir com o cliente final, no sentido de transmitir a confiança e o posicionamento pretendido pela empresa, no sentido de activar a percepção do cliente final da imagem de marca que a empresa pretende transmitir.

10.4. Comunicação

A Arestel aposta numa comunicação forte acerca dos seus produtos, através do *website* institucional (<http://www.arestel.pt>), redes sociais, *workshops* e demonstração de produtos, *newsletters*, *datasheet*, brochuras e catálogos, *press releases*, na loja e *corporate tv*.

A estratégia de comunicação possui várias alternativas, que vão desde os descritos no parágrafo anterior, até ao contacto directo com os potenciais clientes, de forma a atingir os principais *targets* e atingir uma cobertura total do mercado.

Todo o conteúdo gráfico é cuidadosamente elaborado pelo profissional de marketing que a empresa dispõe e o conteúdo textual é elaborado pelos especialistas de produto da empresa.

A estratégia de comunicação é definida para cada produto, cada caso é um caso, onde existem produtos que são comunicados de forma mais discreta, existem outros cuja comunicação é efectuada de modo a avaliar a reacção da concorrência.

Em estudo estão algumas propostas de parcerias com universidades de engenharia, que possam vir a ser realizadas.

Todos os materiais que dentro em breve estarão disponíveis, vão estar em Português e Inglês e vão privilegiar as cores, verde e azul da marca institucional Arestel. É importante frisar que a estratégia de comunicação da Marca exige um maior esforço de investimento por parte do departamento de Marketing. O facto de ser um tipo de negócio B2B, torna a divulgação da marca um processo mais complexo e diferente do que os casos de sector B2C. Neste tipo de negócio a melhor forma de promover a imagem de marca da empresa e de comunicar o posicionamento pretendido é mais através das equipas comerciais, pois são elas que lidam diariamente com os clientes.

CAPÍTULO IV - METODOLOGIA

Este capítulo visa fazer o enquadramento da criação da marca própria Ares, apresentar a metodologia de investigação do estudo, ou seja, principal opção metodológica, o método de recolha de dados e o inquérito realizado aos clientes para verificar o seu nível de satisfação.

1. Enquadramento: Motivação para a Criação de Marca Própria

Neste projecto aplicado pretende-se construir toda a estrutura de uma marca que se quer forte para o sector de actividade em que a empresa está inserida.

Com a situação económica do país a decrescer, com a perda de negócios por parte da marca institucional pelo factor preço e pela entrada de produtos Chineses no mercado nacional, tornou-se inevitável o interesse por criar a Marca Própria Ares. Inicialmente quando foi criada foi com o objectivo de ter uma marca com produto de qualidade mais reduzida. Foi criado um portfólio de produtos na altura duas novas versões do (RGFO e a Tomada FO) para apresentação de produto a clientes habituais para verificar a aceitação por parte dos mesmos. Após verificar-se que o *feedback* era positivo em 2011 patenteou-se a marca, mas não foi analisado que estratégia teria a marca nem ficaram definidos os seguintes pontos: valores, posicionamento, identidade, personalidade, a fim de alavancar a marca no mercado, e que estratégia de comunicação deverá ser utilizada para os seus consumidores.

Em 2013 eis que surge a hipótese de desenvolver a estratégia de marca e verificar e definir que posicionamento terá a marca para o mercado nacional.

O conceito de negócio é criar um produto anualmente capaz de acompanhar as tendências do sector de telecomunicações.

A empresa neste momento está a oferecer um serviço de consultoria ao nível de desenvolvimento de novos produtos, ou seja, após diversas reuniões com clientes, desenvolvem-se protótipos de produtos e posteriormente, e após uma análise detalhada junto do seu público-alvo ele é validado e mandado produzir.

Os objectivos da Ares serão de comercializar produtos inovadores, de qualidade e que tragam valor acrescentado ao seu público-alvo.

Para a Ares, a sua linha estratégica ao nível de activação da marca, passa por criar um *website* próprio associado à Arestel, desenvolver um catálogo de produtos e realizar pequenos vídeos explicativos do produto e dos seus benefícios.

1.1. Nome e Logótipo

A designação foi inspirada no nome da marca institucional Arestel, mas a nível de identidade não foi estudada qual a receptividade do nome e se seria de impacto ou não junto da mente dos seus consumidores.

A cor do logótipo foi decidida com base em manter as mesmas cores da marca institucional.



A Marca, está subdivida em vários segmentos:

- Ares Rack
- Ares Net
- Ares Fiber
- Ares Com

Para 2014/15 existe a expectativa de ampliar o espectro para uma nova área de negócio – a Ares Áudio. Conscientes do *know how* e apostando no potencial para introduzir produtos no mercado, com qualidade e nacionais, quer-se desta forma aumentar o portfólio de produtos e criar valor neste segmento.

1.2. Personalidade da Marca Ares

Figura 9. Prisma de Kapferer da Marca Ares



Fonte: Elaborado pelo autor

1.3. Portfólio de Produtos Ares

A Ares actualmente opera a 100% em mercados B2B, sendo os seus principais clientes empresas que operam nos sectores das telecomunicações. A linha de produtos da Ares, é constituída por:

Tabela 13. Portfólio de Produtos Ares

PORTFÓLIO DE PRODUTOS ARES	
FIBRA ÓPTICA	RGFO
TOMADA FO	MÓDULO 3U
CAIXA PDO	TORPEDO
BASTIDOR	PASSA CABOS
CAIXA DE PISO (2014/15)	ACESSÓRIOS

Fonte: Elaborado pelo autor

Estes produtos destinam-se prioritariamente ao sector das Telecomunicações para as unidades de negócio, Fibra Óptica, Engenharia de Passivos e Redes de Comunicações.

2. Metodologia de investigação

2.1. Mapa Perceptual

É reconhecido como uma ferramenta capaz de ajudar os gestores de marketing a posicionar a marca ou produtos no mercado em comparação com os seus concorrentes directos.

Para Ghose (1994), os mapas são uma forma de representação visual usado para descrever quais as dimensões competitivas que os consumidores percebem. O mapa é uma ferramenta de apoio à tomada de decisão para o posicionamento do produto.

Conscientes da relevância desta ferramenta para Kohlne & Leuthesser (1993), consideram que os profissionais de marketing possuem dois objectivos em mente ao elaborar os mapas perceptuais: primeiro para determinar onde a marca está posicionada

em comparação com a concorrência e o segundo objectivo identificar que atributos dos produtos ou serviços são mais determinantes e que influenciam os consumidores a escolher determinada marca.

O nível de envolvimento entre atributos e o consumidor é preponderante no momento de compra de um produto ou de uma marca, para Dickson (1996), o mapa perceptual tem como objectivo visualizar e comparar a posição de um produto ou marca em relação aos seus concorrentes.

Referindo ainda os profissionais de marketing devem examinar, posicionar e verificar quais os atributos que são considerados importantes pelos consumidores, para Churchill & Peter (1998), este mapa pode ser benéfico para reposicionar a posição de um produto no mercado numa área ainda pouco explorada pelos concorrentes.

Verificar os atributos mais relevantes para o consumidor, posicionar a marca, verificar a posição dos seus concorrentes, reposicionar a marca, produto ou serviço se for necessário, são aspectos determinantes para os profissionais do marketing no momento de efectuar a estratégia de marketing para a empresa.

2.2. Tipos de Mapas Perceptuais

Existem três técnicas disponíveis para construção de mapas perceptuais:

- a) Análise factorial
- b) Escala Multidimensional
- c) Análise Discriminante

Neste trabalho, apenas vamos explicar a técnica de escala multidimensional, destacando as suas vantagens e desvantagens, porque será a técnica utilizada para fazer o posicionamento da Marca Ares no mercado.

2.3. Escala Multidimensional

Para Hair et al. (1995), a escala multidimensional é uma técnica exploratória, utilizada para identificar as dimensões não reconhecidas que afectam o comportamento e obter uma avaliação comparativa de objectos quando as bases são desconhecidas.

A escala multidimensional é reconhecida por mapear a sua posição da marca em comparação aos seus concorrentes, para Kohli & Leuthesser (1993), o mapa indica o posicionamento relativo e as características gerais que permitem analisar que dimensões ou atributos são reconhecidos pelos seus concorrentes.

A escala multidimensional identifica qual é a percepção dos clientes no mercado sobre determinado atributo. A vantagem de utilizar esta escala, é que torna-se fácil para o cliente analisar os atributos e avaliar cada marca/produto e comparar os valores entre a concorrência. Por outro lado, se a informação for precisa produzem-se mapas perceptuais mais rigorosos que representam o posicionamento de cada marca/produto.

A vantagem desta técnica baseia-se no modo como as pessoas e/ou os consumidores se comportam diante de uma nova marca ou um novo produto e como este o percebe como sendo parecido ou não a outros produtos existentes.

Segundo Urban & Hauser (1993), um dos métodos para nomear os eixos, é usar o conhecimento da categoria que o analista possui para nomear as dimensões de forma a melhor explicar as posições dos produtos.

As variáveis dos eixos são escolhidas e/ou nomeadas pelo pesquisador através dos atributos. Não existe um limite de variáveis que sejam avaliadas, mas na prática entre cinco a oito variáveis são necessárias para efectuar um bom mapa bidimensional.

Para Urban & Hauser (1993), para mais de duas dimensões, uma boa regra prática diz que deve haver pelo menos três vezes mais estímulos que o número de dimensões.

A desvantagem deste mapa, está relacionada com a escolha de atributos, se escolhermos maus atributos, em que de facto as empresas não estejam relacionadas entre elas ou entre produtos da mesma família, significa isto que o mapa pode não estar a ser utilizado da melhor forma possível.

A escala multidimensional é uma técnica eficaz mas tem de ser muito bem utilizada. Um mapa exacto representa muito bem as percepções dos clientes. O grande objectivo passa por identificar oportunidades no mapa examinando os atributos de qualidade entre cada marca.

3. Percepção

A Percepção segundo Somon (2008) é uma sensação que pode ser interpretada como o resultado de estímulos, recebidos pelos nossos sentidos sensoriais: luminosidade, coloração, sonorização, odores e texturas.

Já para Peruzzolo (2002), a percepção é relevante para todo o processo comunicacional, porque a relação de comunicação e a percepção são diferentes, e aqui se traçam os limites do que é ou não é comunicável.

Percepção é o processo pelo qual um individuo selecciona, organiza e interpreta a informação que recebe do ambiente, para Sheth et al. (2008), o processo perceptual ocorre na fase da sensação, atenção que um objecto ou evento desperta um estímulo no indivíduo, na fase da organização, como um consumidor classifica o estímulo percebido de acordo com as categorias semelhantes armazenadas na memória e por último na fase da interpretação, quando o consumidor estabelece valores a um produto após interpretar o significado desse estímulo.

4. Método de pesquisa para definir o Posicionamento da Marca Ares

1ª Fase: Análise Documental

A análise documental foi a técnica utilizada para analisar dados secundários. Estes dados disponibilizados por uma organização ou alguém, neste caso da concorrência. Os dados recolhidos estavam disponíveis na internet, através do *website*, *datasheets*, brochuras e catálogos de produto. Esta técnica permite uma rápida recolha de um conjunto de informação.

O Objectivo passou por identificar quais os atributos que os concorrentes da marca Arestel, mais repetem ou mais comunicam.

2ª Fase: Identificação dos Concorrentes

Seleccionamos um conjunto de marcas concorrentes, que fornecem o mesmo tipo de produtos ao mesmo tipo de clientes, de acordo com as unidades de negócio do sector de Telecomunicações.

3ª Fase: Identificação dos Atributos

Para análise dos atributos foram realizados inquéritos telefónicos para recolha de informação sobre quais os atributos que consumidores mais valorizam no momento de compra.

4ª Fase: Inquérito de satisfação aos clientes

Entrevistou-se os sete clientes mais valiosos da marca Arestel, para recolha do seu grau de satisfação numa escala numérica de -10 que representa pouco satisfeito com a marca e o 10 muito satisfeito com a marca, para avaliar o grau de importância de cada atributo comparativamente a cada marca.

5ª Fase: Elaboração dos Mapas Perceptuais

Após análise dos dados, foi traçado um mapa perceptual, no qual se demonstra que posicionamento tem as marcas de acordo com as expectativas do consumidor.

5. Recolha de Informação para definir o Posicionamento da Marca Ares

5.1. Análise documental

Ao analisar os *websites*, brochuras, catálogos de produto e *datasheets* dos concorrentes, verificou-se quais os atributos que mais se repetem ou mais são comunicados pelas marcas concorrentes, e eles são: *Design*, Facilidade de instalação, Fiabilidade, Inovação, Prazos de Entrega, Preços Competitivos, Qualidade do Produto, Segurança, Soluções Chave na Mão, Soluções Personalizadas.

5.2. Concorrentes

Na segunda etapa verificamos quais os concorrentes que vendem o mesmo tipo de produtos no segmento de famílias que queríamos analisar.

Os concorrentes a nível de Engenharia de Passivos e Redes de Comunicação são, - Fiberfos, Redislogar, R&M, Teleflex, TKT e TK Trading, mas ao nível de Fibra Óptica temos os mesmos concorrentes mais a Optilink.

Segmentos a analisar: Engenharia de Passivos, Fibra Óptica, Redes de Comunicação

Pretendemos analisar estas três famílias, porque são as que trazem mais benefícios financeiros para a empresa e para a marca Ares. Como existe uma atractividade maior e um volume de vendas considerável, é necessário verificar como é que a marca própria Ares está situada nestes segmentos.

5.3. Identificação de Atributos

Tabela 14. Inquérito telefónico

Inquérito 1 – Atributos

Sou um aluno finalista do mestrado de Marketing, da Universidade Europeia e trabalho como assistente de marketing na empresa Arestel. A Arestel tem como objectivo, obter a satisfação permanente dos seus clientes. Para melhorarmos continuamente os nossos produtos, serviços e marca, gostaríamos de obter a sua opinião / satisfação acerca de quais os atributos que mais valoriza no momento de decisão de compra. As respostas são totalmente sigilosas, não sendo de modo algum divulgadas e a sua colaboração será muito importante para a conclusão do projecto.

Quais os atributos mais importantes para si no momento de decisão de compra de um produto ou serviço?

Atributos	1. Irrelevante	2. Pouco Importante	3. Importante	4. Muito Importante
<i>Design</i>	☐	☐	☐	☐
Facilidade de Instalação	☐	☐	☐	☐
Fiabilidade	☐	☐	☐	☐
Inovação	☐	☐	☐	☐
Prazos de Entrega	☐	☐	☐	☐
Preços Competitivos	☐	☐	☐	☐
Qualidade do Produto	☐	☐	☐	☐
Segurança	☐	☐	☐	☐
Soluções Chave na mão	☐	☐	☐	☐
Soluções Personalizadas	☐	☐	☐	☐

Informações:

Qual a sua empresa: _____

Qual o seu nome: _____

Qual o seu cargo: _____

Público-alvo.

A pesquisa efectuada no mercado nacional foi elaborada aos sete melhores clientes da Arestel, estes clientes representam actualmente 80% da facturação da empresa.

O foco principal está, nesta primeira fase do negócio, em corresponder às exigências das necessidades de cada cliente, mas o objectivo a curto prazo passa por perceber que necessidades têm os restantes clientes, do que apenas estes sete. Procurou-se entrevistar as pessoas do departamento de compras ou do departamento de engenharia, responsáveis por requisitar material aos fornecedores – para que avaliem o seu grau de satisfação sobre cada atributo de cada concorrente.

Resultados dos Inquéritos

Tabela 15. Resultado dos inquéritos telefónico

ATRIBUTOS	Irrelevante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
<i>Design</i>	6	1		
Facilidade de Instalação		2	2	3
Fiabilidade			3	4
Inovação	3	3	1	
Prazos de Entrega	1	1	1	4
Preços competitivos			1	6
Qualidade do Produto				7
Segurança		1	2	4
Soluções Chave na mão	2	4	1	
Soluções Personalizadas			2	5

Atributos que os clientes mais valorizam

Ao inquirirmos telefonicamente os consumidores ou os decisores no momento de compra no sector B2B, verificou-se que os atributos mais valorizados pelos clientes foram os seguintes: - Qualidade, Preço, Solução, Fiabilidade, Segurança e Prazos de Entrega.

GESTÃO DA MARCA PRÓPRIA NO SECTOR B2B

Inquérito de Satisfação aos clientes

O que pretendemos inquirir é o grau de satisfação dos clientes sobre a marca Ares, relativamente aos diversos atributos sobre cada área/família de negócio dentro do segmento de Telecomunicações comparativamente a cada concorrente.

(Avalie entre -10. pouco satisfeito com a marca e 10. satisfeito com a marca)

Tabela 16. Inquérito tipo

Fibra Óptica (Conectorizações)

	Concorrentes							
Critério	Ares	Fiberfos	Optilink	Redislogar	R&M	Teleflex	TKT	TK Trading
Soluções Personalizadas								
Preço								
Qualidade								
Fiabilidade								
Prazos de Entrega								
Segurança								

Engenharia de Passivos (RGFO, Tomada 2Fo, entre outros)

		Concorrentes					
Critério	Ares	Fiberfos	Redislogar	R&M	Teleflex	TKT	TK Trading
Soluções Personalizadas							
Preço							
Qualidade							
Fiabilidade							
Prazos de Entrega							
Segurança							

Redes de Comunicação (redes estruturadas, industrial, data center, rádio frequência)

		Concorrentes					
Critério	Ares	Fiberfos	Redislogar	R&M	Teleflex	TKT	TK Trading
Soluções Personalizadas							
Preço							
Qualidade							
Fiabilidade							
Prazos de Entrega							
Segurança							

Fonte: Elaborado pelo autor

CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objectivo apresentar os resultados dos inquéritos de satisfação realizados aos clientes, assim como demonstrar o posicionamento da marca Ares nos diversos mapas perceptuais realizados.

1. Apresentação dos Resultados

Após recolhido o grau de satisfação dos clientes foram construídos diversos mapas perceptuais que permitiram uma rápida análise de qual a percepção do consumidor sobre cada marca, relativamente a cada atributo, sobre cada segmento de produtos.

Podemos verificar nos mapas seguintes, o posicionamento da marca Ares em todos os segmentos de família de negócio nas telecomunicações, de acordo com os requisitos que os clientes hoje mais pretendem, qualidade e preços competitivos.

Todos os clientes durante o inquérito telefónico, dizem conhecer as marcas que estão a ser avaliadas, mas que em diversas áreas de negócio preferem manter uma relação comercial com determinadas marcas.

Os entrevistados não permitiram a divulgação do seu nome, nem da entidade para a qual laboram.

GESTÃO DA MARCA PRÓPRIA NO SECTOR B2B

Tabela 17. Inquérito 1

Fibra Óptica (Conectorizações)

	Concorrentes							
Critério	Ares	Fiberfos	Optilink	Redislogar	R&M	Teleflex	TKT	TK Trading
Soluções Personalizadas	8	6	5	4	6	5	5	5
Preço	7	7	7	5	6	6	5	5
Qualidade	8	6	7	7	8	7	6	6
Fiabilidade	8	8	7	8	8	6	6	6
Prazos de Entrega	9	6	7	5	9	6	5	6
Segurança	8	8	7	6	6	7	5	6

Engenharia de Passivos (RGFO, Tomada 2Fo, entre outros)

		Concorrentes					
Critério	Ares	Fiberfos	Redislogar	R&M	Teleflex	TKT	TK Trading
Soluções Personalizadas	8	7	7	9	6	6	6
Preço	9	7	7	7	6	6	6
Qualidade	9	7	7	9	6	7	6
Fiabilidade	8	6	6	8	7	6	6
Prazos de Entrega	9	7	7	9	8	7	7
Segurança	8	7	7	8	7	7	7

Redes de Comunicação (redes estruturadas, industrial, data center, rádio frequência)

		Concorrentes					
Critério	Ares	Fiberfos	Redislogar	R&M	Teleflex	TKT	TK Trading
Soluções Personalizadas	8	7	7	8	7	7	7
Preço	8	6	5	6	6	6	6
Qualidade	7	7	6	8	7	6	7
Fiabilidade	8	7	9	9	6	6	6
Prazos de Entrega	9	7	7	9	7	7	7
Segurança	8	7	7	8	7	7	7

Este é um cliente que reconhece todas as marcas existentes no mercado, já teve uma relação em todas as áreas de negócio, mas que na sua percepção e avaliação, prefere trabalhar com as marcas Ares e R&M.

GESTÃO DA MARCA PRÓPRIA NO SECTOR B2B

Tabela 18. Inquérito 2

Fibra Óptica (Conectorizações)

	Concorrentes							
Critério	Ares	Fiberfos	Optilink	Redislogar	R&M	Teleflex	TKT	TK Trading
Soluções Personalizadas	8	4	4	4	7	5	4	4
Preço	9	6	6	6	8	6	6	6
Qualidade	7	5	5	5	8	5	5	5
Fiabilidade	7	5	4	5	8	4	4	4
Prazos de Entrega	6	4	4	4	6	5	5	5
Segurança	7	5	5	5	7	6	5	5

Engenharia de Passivos (RGFO, Tomada 2Fo, entre outros)

	Concorrentes						
Critério	Ares	Fiberfos	Redislogar	R&M	Teleflex	TKT	TK Trading
Soluções Personalizadas	7	5	5	7	5	4	4
Preço	6	4	4	6	4	5	5
Qualidade	7	5	5	8	6	5	5
Fiabilidade	6	5	5	7	5	5	4
Prazos de Entrega	6	5	5	5	4	4	3
Segurança	6	4	4	7	4	4	4

Redes de Comunicação (redes estruturadas, industrial, data center, rádio frequência)

	Concorrentes						
Critério	Ares	Fiberfos	Redislogar	R&M	Teleflex	TKT	TK Trading
Soluções Personalizadas	7	4	4	4	4	5	5
Preço	6	4	4	4	4	5	5
Qualidade	6	5	5	6	5	5	5
Fiabilidade	6	5	4	7	4	4	4
Prazos de Entrega	6	5	4	6	5	5	5
Segurança	5	4	4	6	4	4	4

Este é mais um cliente que reconhece todas as marcas existentes no mercado, já teve uma relação em todas as áreas de negócio, mas que na sua percepção e avaliação, prefere trabalhar com as marcas Ares e R&M.

GESTÃO DA MARCA PRÓPRIA NO SECTOR B2B

Tabela 19. Inquérito 3

Fibra Óptica (Conectorizações)

Critério	Ares	Concorrentes						
		Fiberfos	Optilink	Redislogar	R&M	Teleflex	TKT	TK Trading
Soluções Personalizadas	10	-	9	6	10	7	-	-
Preço	8	-	6	9	7	8	-	-
Qualidade	10	-	10	7	10	7	-	-
Fiabilidade	10	-	10	7	10	7	-	-
Prazos de Entrega	9	-	8	7	9	7	-	-
Segurança	10	-	8	7	10	7	-	-

Engenharia de Passivos (RGFO, Tomada 2Fo, entre outros)

Critério	Ares	Concorrentes					
		Fiberfos	Redislogar	R&M	Teleflex	TKT	TK Trading
Soluções Personalizadas	10	-	-	10	7	-	-
Preço	7	-	-	8	8	-	-
Qualidade	9	-	-	9	8	-	-
Fiabilidade	9	-	-	9	8	-	-
Prazos de Entrega	9	-	-	8	7	-	-
Segurança	9	-	-	9	7	-	-

Redes de Comunicação (redes estruturadas, industrial, data center, rádio frequência)

Critério	Ares	Concorrentes					
		Fiberfos	Redislogar	R&M	Teleflex	TKT	TK Trading
Soluções Personalizadas	8	-	8	8	7	-	-
Preço	8	-	7	8	7	-	-
Qualidade	8	-	7	8	7	-	-
Fiabilidade	9	-	7	8	7	-	-
Prazos de Entrega	8	-	8	9	8	-	-
Segurança	8	-	7	8	7	-	-

Este cliente reconhece as marcas existentes no mercado, mas só mantém uma relação com cinco marcas, mas como podemos verificar ele tem preferência de trabalhar com certas marcas em diversas áreas de negócio do que com outras.

GESTÃO DA MARCA PRÓPRIA NO SECTOR B2B

Tabela 20. Inquérito 4

Fibra Óptica (Conectorizações)

	Concorrentes							
Critério	Ares	Fiberfos	Optilink	Redislogar	R&M	Teleflex	TKT	TK Trading
Soluções Personalizadas	8	8	8	6	8	-	-	-
Preço	9	6	8	6	5	-	-	-
Qualidade	8	8	8	6	9	-	-	-
Fiabilidade	8	8	8	6	9	-	-	-
Prazos de Entrega	8	6	8	4	7	-	-	-
Segurança	8	6	8	4	7	-	-	-

Engenharia de Passivos (RGFO, Tomada 2Fo, entre outros)

	Concorrentes						
Critério	Ares	Fiberfos	Redislogar	R&M	Teleflex	TKT	TK Trading
Soluções Personalizadas	8	-	-	-	-	6	-
Preço	9	-	-	-	-	7	-
Qualidade	8	-	-	-	-	8	-
Fiabilidade	8	-	-	-	-	8	-
Prazos de Entrega	8	-	-	-	-	6	-
Segurança	8	-	-	-	-	6	-

Redes de Comunicação (redes estruturadas, industrial, data center, rádio frequência)

	Concorrentes						
Critério	Ares	Fiberfos	Redislogar	R&M	Teleflex	TKT	TK Trading
Soluções Personalizadas	8	-	-	8	-	-	-
Preço	9	-	-	5	-	-	-
Qualidade	8	-	-	9	-	-	-
Fiabilidade	8	-	-	9	-	-	-
Prazos de Entrega	8	-	-	7	-	-	-
Segurança	8	-	-	7	-	-	-

Este também é um cliente que reconhece as marcas existentes no mercado, mas só mantém uma relação com cinco marcas, mas como podemos verificar ele tem preferência de trabalhar com certas marcas em diversas áreas de negócio do que com outras.

GESTÃO DA MARCA PRÓPRIA NO SECTOR B2B

Tabela 21. Inquérito 5

Fibra Óptica (Conectorizações)

	Concorrentes							
Critério	Ares	Fiberfos	Optilink	Redislogar	R&M	Teleflex	TKT	TK Trading
Soluções Personalizadas	9	6	7	4	8	5	-	-
Preço	8	6	6	6	6	6	-	-
Qualidade	7	6	8	7	8	5	-	2
Fiabilidade	7	6	6	6	8	4	4	4
Prazos de Entrega	7	4	7	5	8	6	5	-
Segurança	8	5	7	6	8	7	5	5

Engenharia de Passivos (RGFO, Tomada 2Fo, entre outros)

	Concorrentes						
Critério	Ares	Fiberfos	Redislogar	R&M	Teleflex	TKT	TK Trading
Soluções Personalizadas	8	-	7	7	7	5	-
Preço	8	-	-	6	6	4	-
Qualidade	8	-	-	7	6	4	-
Fiabilidade	5	5	-	6	7	4	-
Prazos de Entrega	7	-	-	6	5	5	-
Segurança	7	-	-	6	4	4	-

Redes de Comunicação (redes estruturadas, industrial, data center, rádio frequência)

	Concorrentes						
Critério	Ares	Fiberfos	Redislogar	R&M	Teleflex	TKT	TK Trading
Soluções Personalizadas	8	-	6	8	5	-	-
Preço	9	7	4	5	6	7	6
Qualidade	8	5	5	9	5	5	4
Fiabilidade	7	-	6	7	4	6	4
Prazos de Entrega	9	-	7	7	7	-	-
Segurança	8	4	7	6	7	4	7

Este cliente reconhece as marcas existentes no mercado, mas só mantém uma relação com cinco marcas, mas como podemos verificar ele tem preferência de trabalhar com certas marcas em diversas áreas de negócio do que com outras.

GESTÃO DA MARCA PRÓPRIA NO SECTOR B2B

Tabela 22. Inquérito 6

Fibra Óptica (Conectorizações)

	Concorrentes							
Critério	Ares	Fiberfos	Optilink	Redislogar	R&M	Teleflex	TKT	TK Trading
Soluções Personalizadas	9	5	6	6	7	4	4	4
Preço	8	7	6	7	7	6	0	0
Qualidade	8	6	7	6	9	7	2	4
Fiabilidade	8	5	6	7	9	6	6	6
Prazos de Entrega	8	5	8	4	7	5	0	5
Segurança	8	5	8	7	7	6	4	4

Engenharia de Passivos (RGFO, Tomada 2Fo, entre outros)

	Concorrentes						
Critério	Ares	Fiberfos	Redislogar	R&M	Teleflex	TKT	TK Trading
Soluções Personalizadas	8	5	4	8	5	5	5
Preço	7	4	5	6	5	5	5
Qualidade	8	4	4	6	5	5	6
Fiabilidade	7	-	5	7	5	5	5
Prazos de Entrega	8	6	5	7	7	6	4
Segurança	8	5	7	6	6	5	7

Redes de Comunicação (redes estruturadas, industrial, data center, rádio frequência)

	Concorrentes						
Critério	Ares	Fiberfos	Redislogar	R&M	Teleflex	TKT	TK Trading
Soluções Personalizadas	9	6	7	5	7	4	5
Preço	7	5	3	6	7	5	7
Qualidade	7	5	5	9	5	6	5
Fiabilidade	8	7	5	8	4	-	-
Prazos de Entrega	5	7	-	7	5	6	4
Segurança	7	7	4	8	4	7	4

Este cliente reconhece as marcas existentes no mercado, mas só mantém uma relação com cinco marcas, mas como podemos verificar ele tem preferência de trabalhar com certas marcas em diversas áreas de negócio do que com outras.

GESTÃO DA MARCA PRÓPRIA NO SECTOR B2B

Tabela 23. Inquérito 7

Fibra Óptica (Conectorizações)

	Concorrentes							
Critério	Ares	Fiberfos	Optilink	Redislogar	R&M	Teleflex	TKT	TK Trading
Soluções Personalizadas	8	6	7	5	7	-	4	4
Preço	9	5	8	7	7	4	5	5
Qualidade	9	7	8	6	10	5	3	-
Fiabilidade	8	6	7	7	8	-	-	-
Prazos de Entrega	8	6	8	6	8	7	6	5
Segurança	8	6	7	6	8	5	3	2

Engenharia de Passivos (RGFO, Tomada 2Fo, entre outros)

	Concorrentes						
Critério	Ares	Fiberfos	Redislogar	R&M	Teleflex	TKT	TK Trading
Soluções Personalizadas	9	5	-	7	6	6	4
Preço	8	3	3	5	4	6	6
Qualidade	9	5	5	7	4	6	5
Fiabilidade	8	4	4	6	4	6	6
Prazos de Entrega	9	5	6	4	6	3	4
Segurança	9	6	3	8	7	4	4

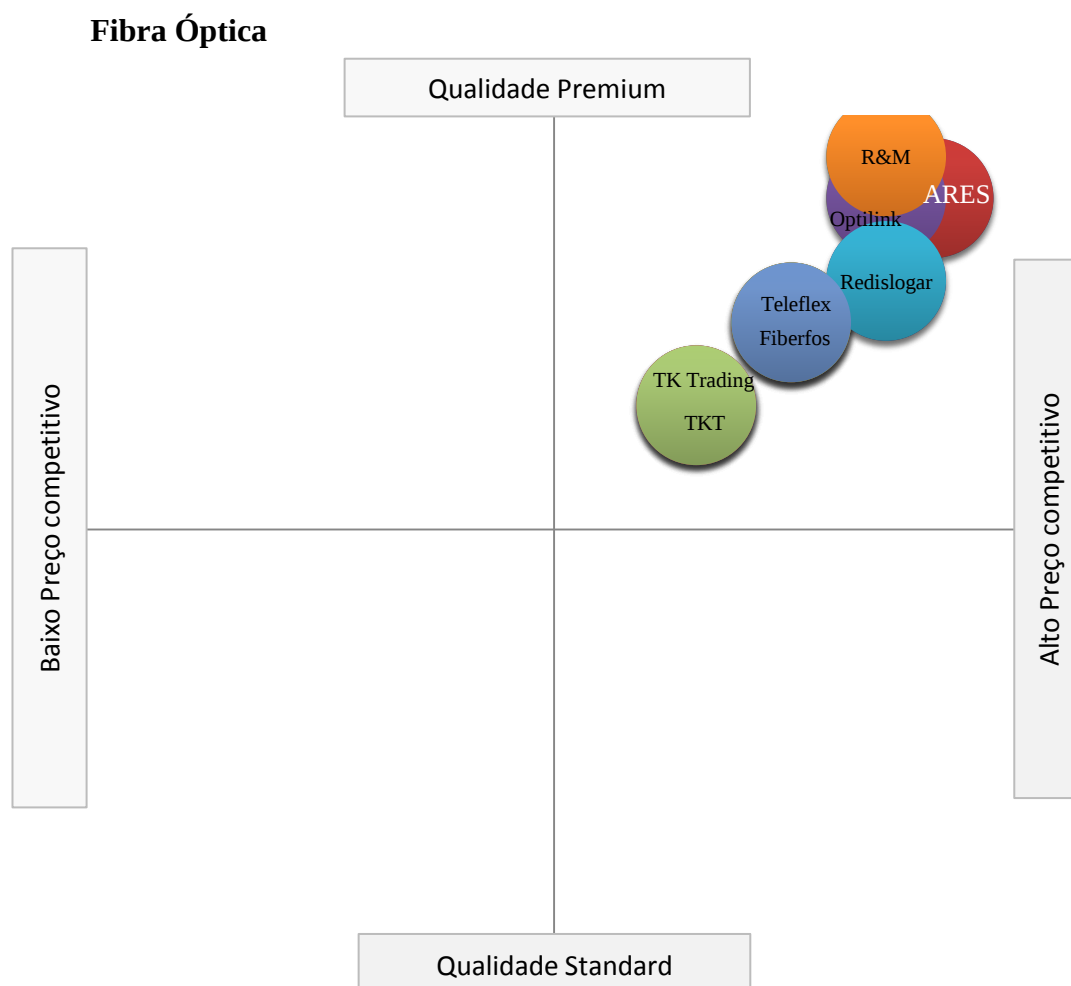
Redes de Comunicação (redes estruturadas, industrial, data center, rádio frequência)

	Concorrentes						
Critério	Ares	Fiberfos	Redislogar	R&M	Teleflex	TKT	TK Trading
Soluções Personalizadas	7	4	5	7	6	5	4
Preço	8	-	-	7	5	-	-
Qualidade	9	-	-	6	5	-	-
Fiabilidade	9	5	4	9	5	4	6
Prazos de Entrega	8	4	7	9	7	5	5
Segurança	9	-	-	9	6	-	-

Este cliente reconhece as marcas existentes no mercado, mas só mantém uma relação com cinco marcas, mas como podemos verificar ele tem preferência de trabalhar com certas marcas em diversas áreas de negócio do que com outras.

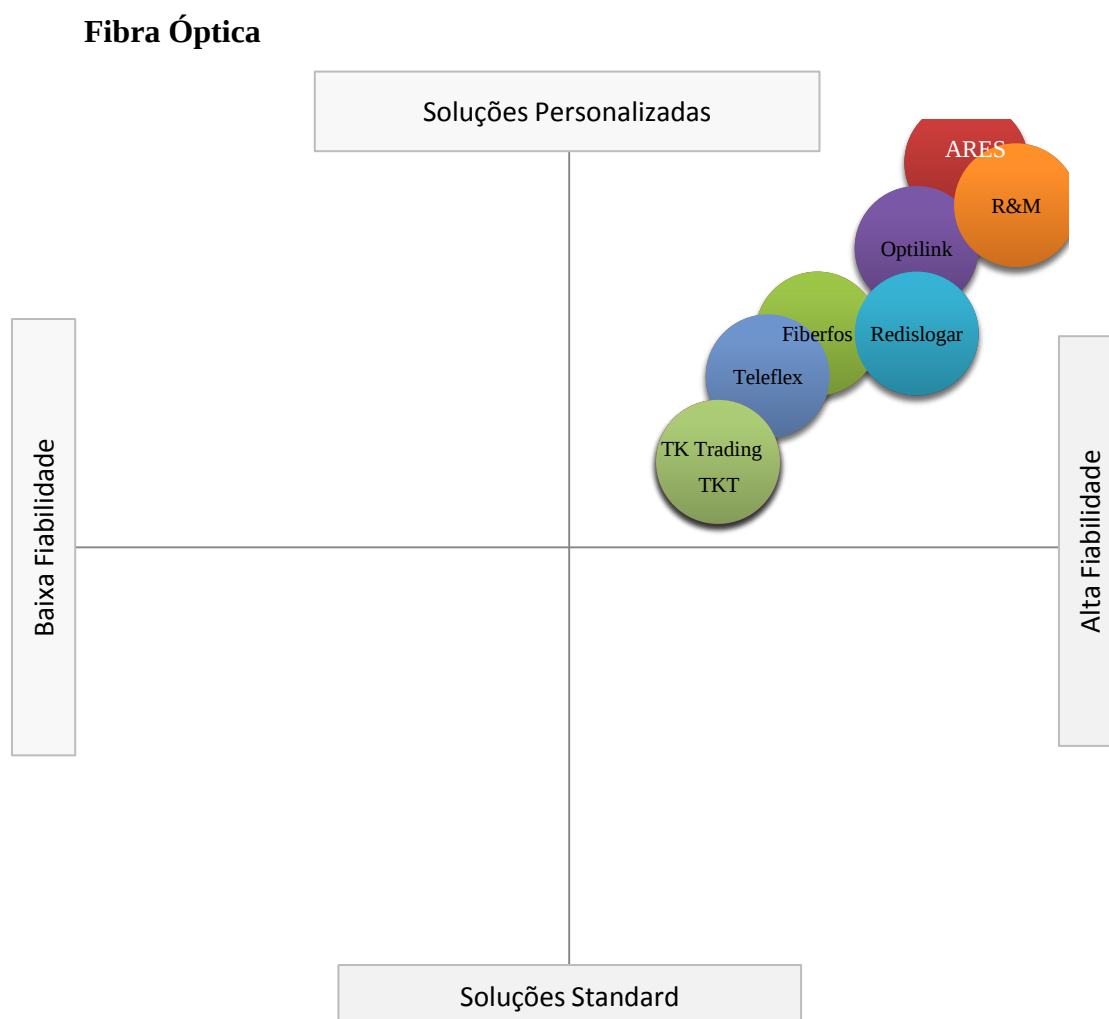
2. Elaboração dos Mapas Perceptuais

Figura 10. Posicionamento Ares na área de fibra óptica (qualidade vs preço)



Na área de negócios de fibra óptica, percebe-se que os clientes consideram que as marcas Ares, R&M, Optilink e a Redislogar nos atributos qualidade vs preço.

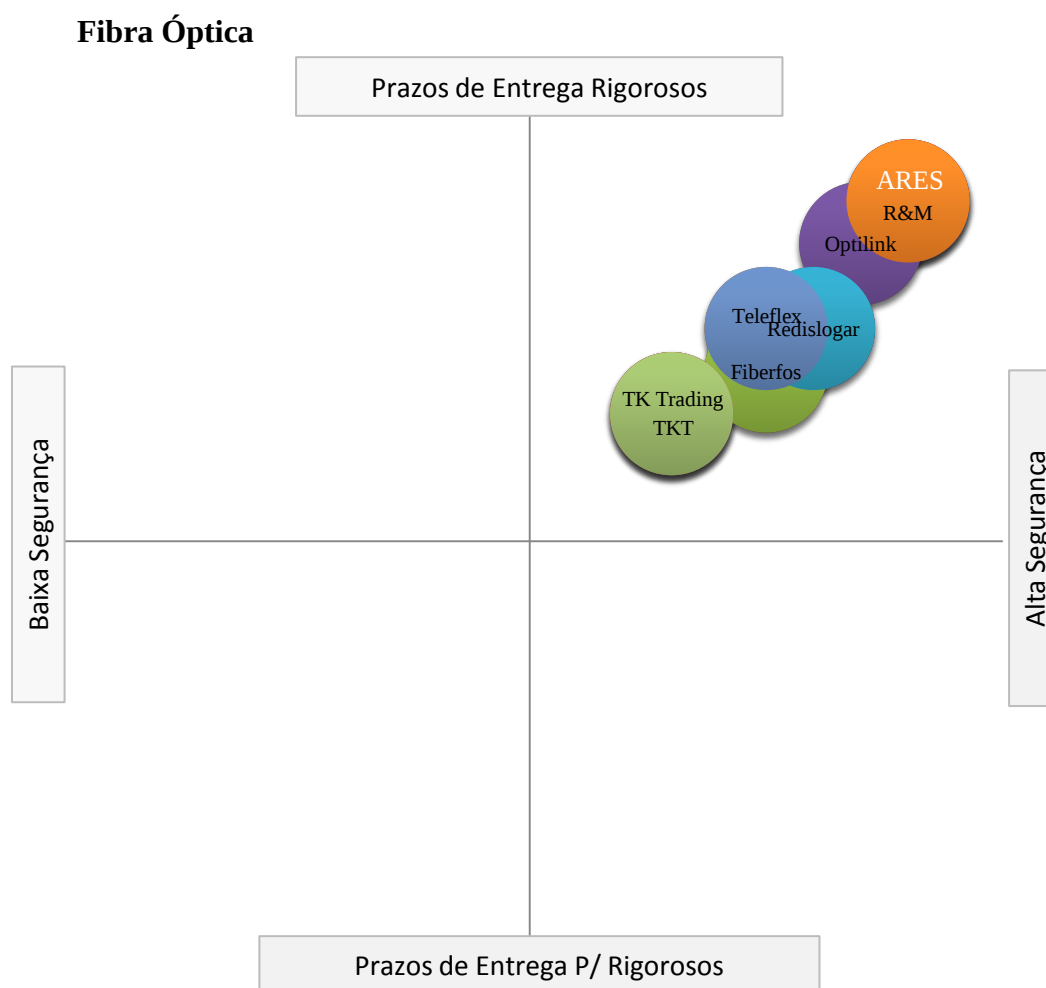
Figura 11. Posicionamento Ares na área de fibra ótica (soluções vs fiabilidade)



Segundo este mapa perceptual os clientes dão a entender que na área de negócios de fibra ótica e nos atributos fiabilidade vs soluções, as marcas Ares, R&M e Optilink, estão muito equiparadas, são percepcionadas quase da mesma forma pelos clientes.

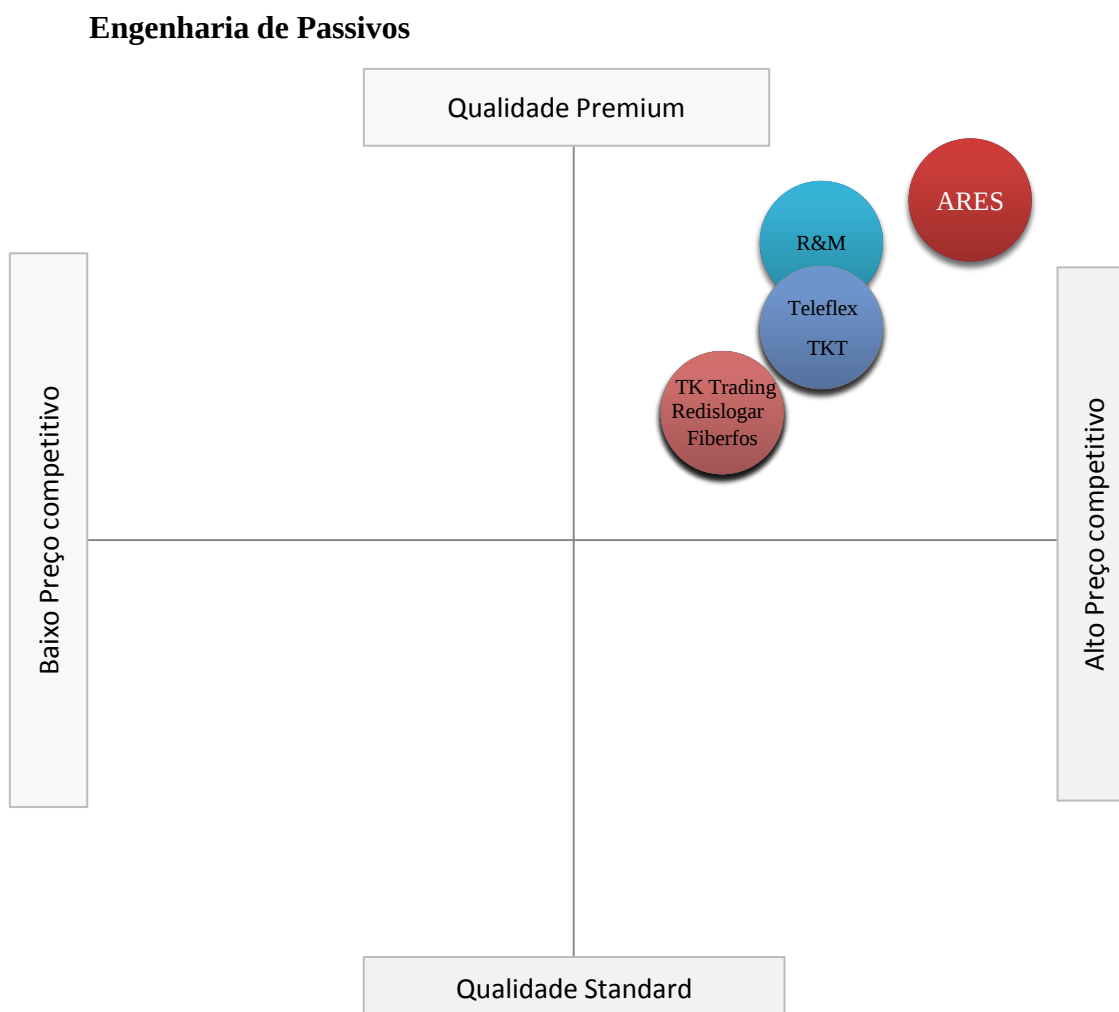
No segundo grupo de marcas mais fortes neste sector encontra-se a Redislogar e a Fibefos.

Figura 12. Posicionamento Ares na área de fibra óptica (prazos vs segurança)



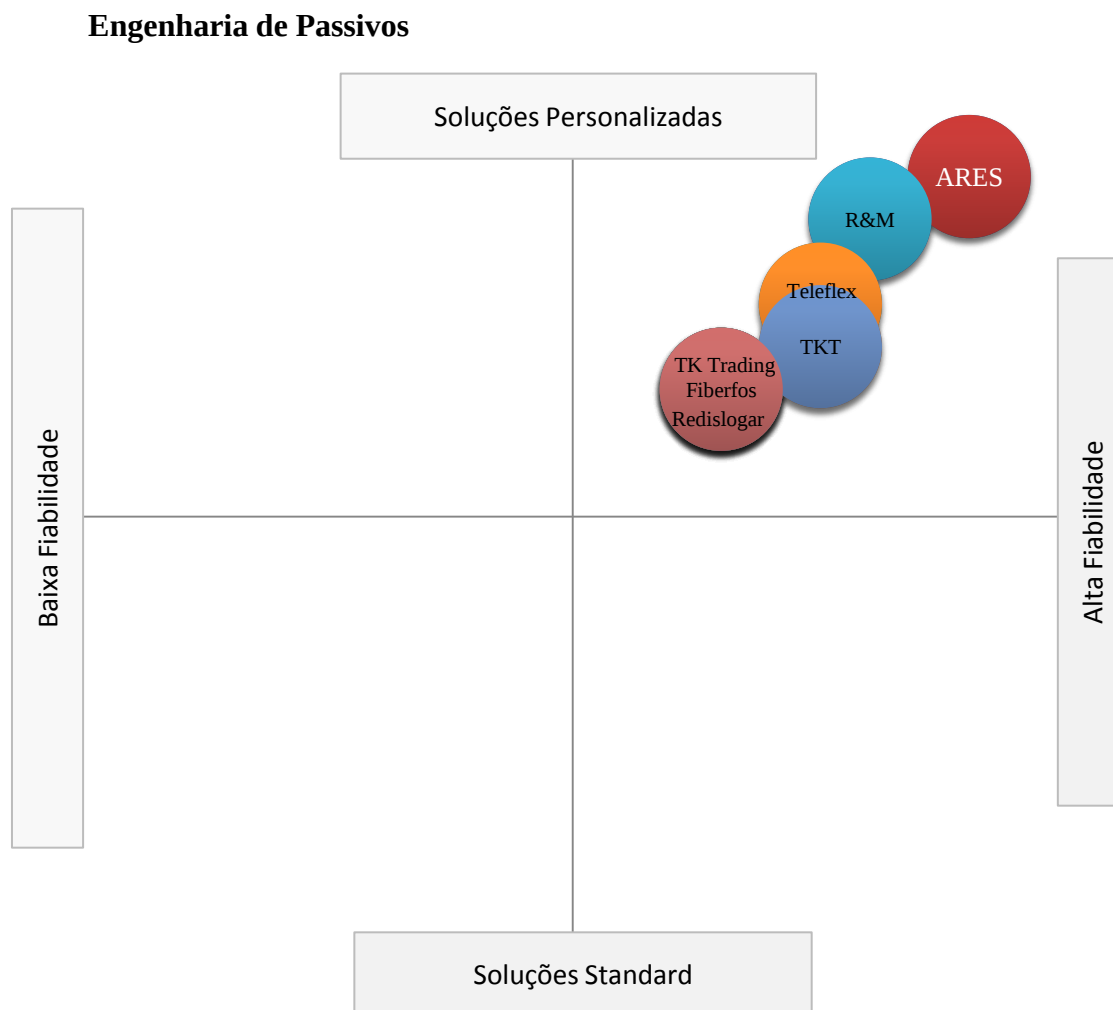
Ainda dentro da área de negócio de fibra óptica, nos atributos prazos vs segurança os clientes inquiridos destacam as marcas Ares, R&M e Optilink da sua concorrência. No segundo grupo os mesmos clientes indicam que as marcas Redislogar e Teleflex, são as que mais se aproximam dos líderes nesta área.

Figura 13. Posicionamento Ares na área engenharia de passivos (qualidade vs preço)



Pode perceber-se no mapa perceptual indica que a grande maioria dos clientes prefere destacar a marca Ares nos atributos qualidade vs preço na área de negócio de engenharia de passivos. Por outro lado os clientes consideram as marcas R&M, Teleflex e TKT as marcas mais próximas da Ares.

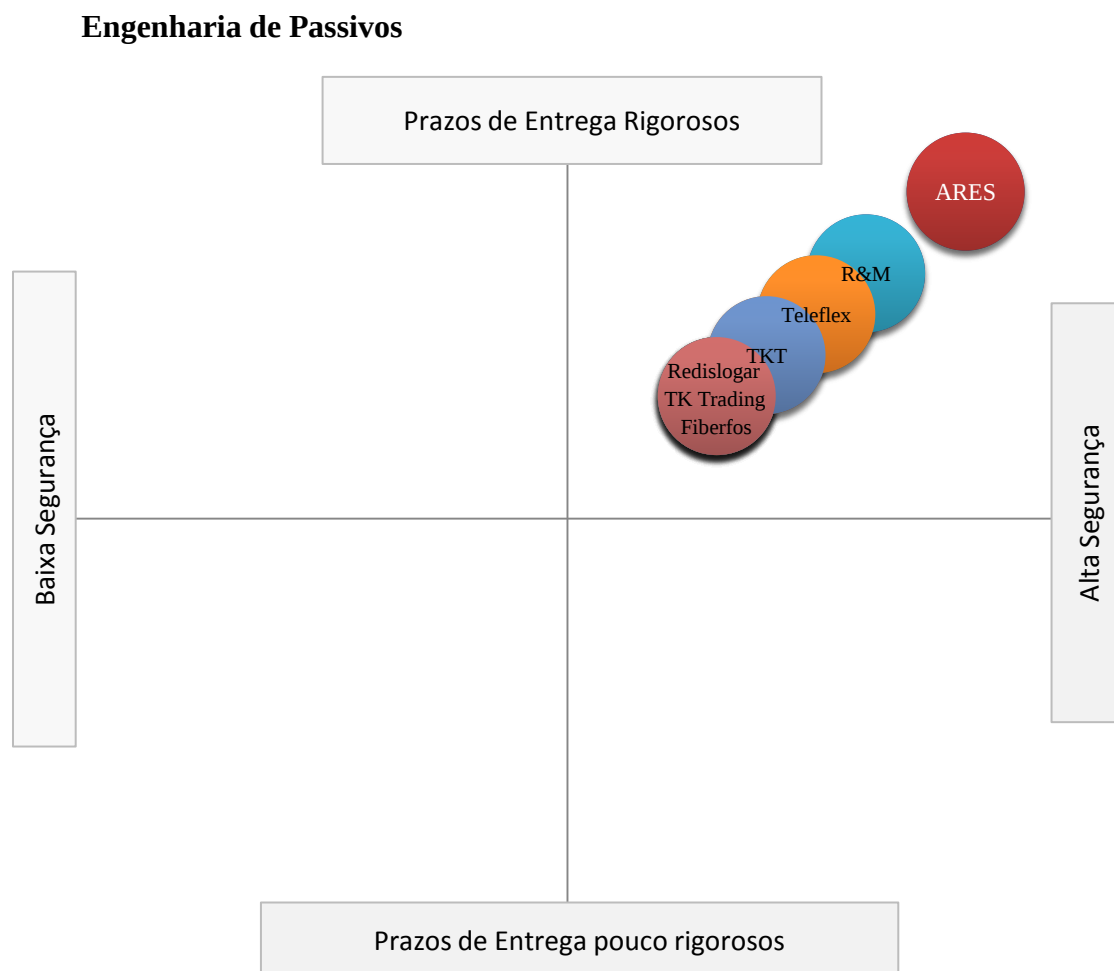
Figura 14. Posicionamento Ares na área engenharia de passivos (sol. personalizada vs fiabilidade)



Segundo este mapa perceptual os clientes dão a entender que na área de negócios de engenharia de passivos e nos atributos fiabilidade vs soluções, a marca Ares destaca-se mas logo atrás encontra-se a R&M.

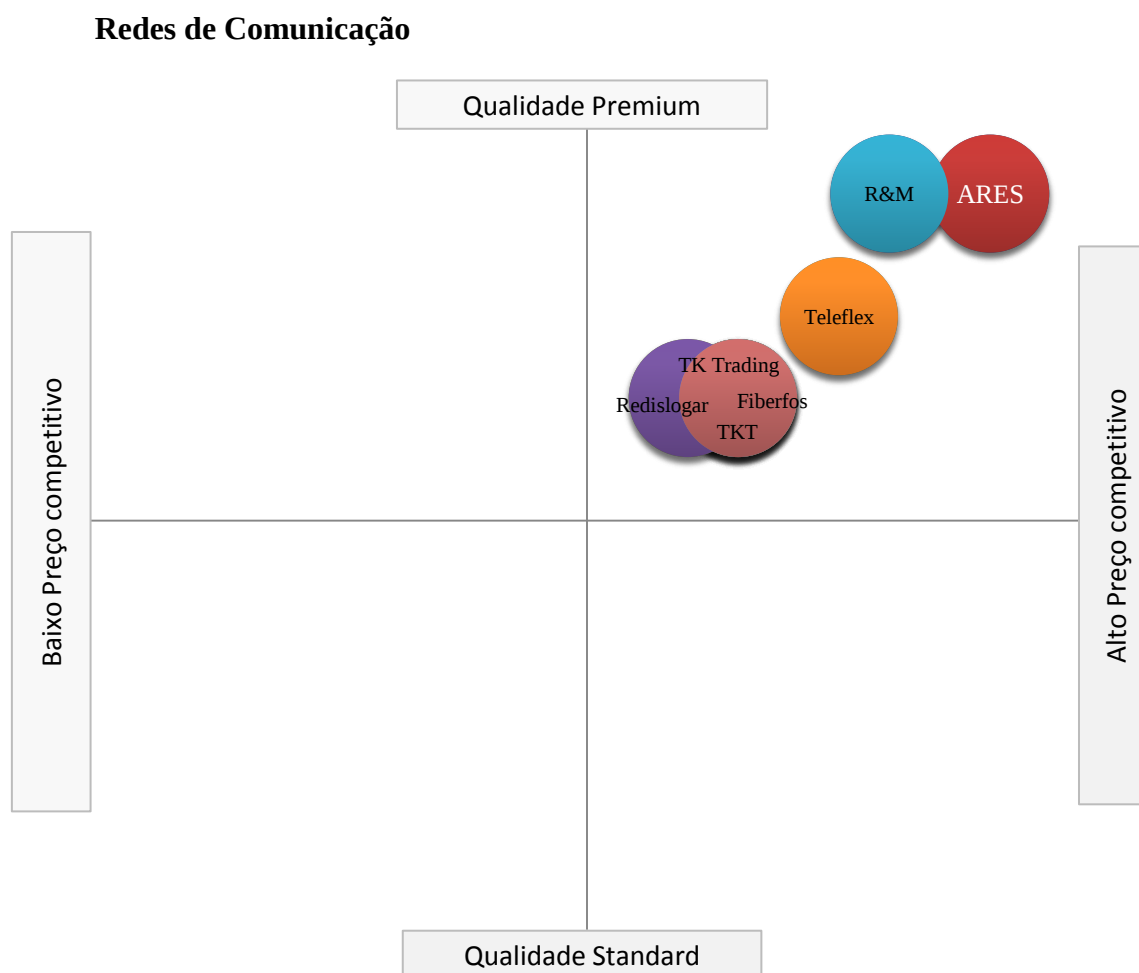
O segundo grupo mais forte são as marcas Teleflex e TKT.

Figura 15. Posicionamento Ares na área engenharia de passivos (prazos vs segurança)



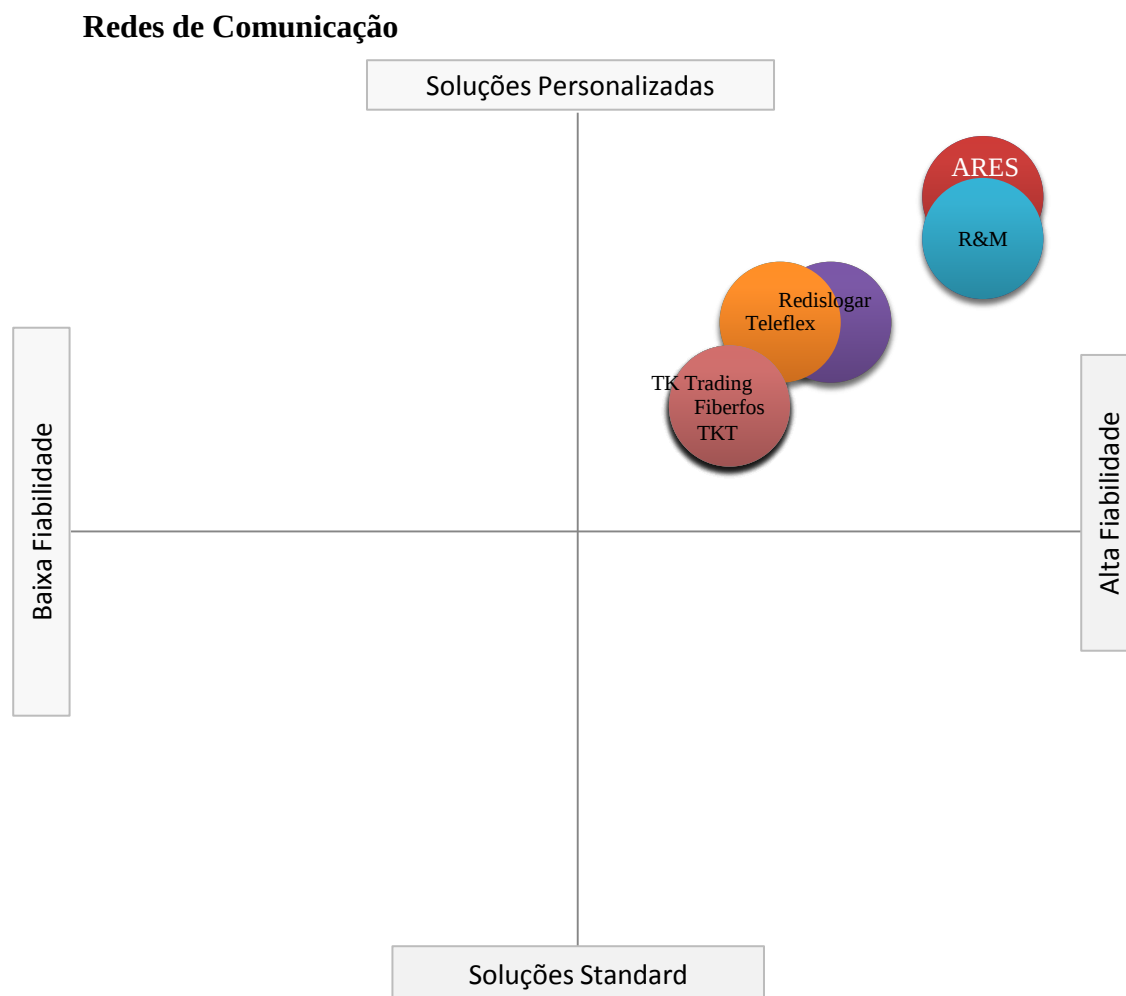
Ainda dentro da área de negócio de engenharia de passivos, nos atributos prazos vs segurança os clientes inquiridos destacam a marca Ares da sua concorrência. No segundo grupo os mesmos clientes indicam que a R&M e a Teleflex, são as marcas que mais se aproxima da Ares.

Figura 16. Posicionamento Ares na área de redes de comunicação (qualidade vs preço)



Pode perceber-se no mapa perceptual indica que a grande maioria dos clientes prefere destacar as marcas Ares e R&M nos atributos qualidade vs preço na área de negócio de redes de comunicação. Por outro lado os clientes consideram que a marca Teleflex, nesta área é a que mais se aproxima das duas marcas destacadas.

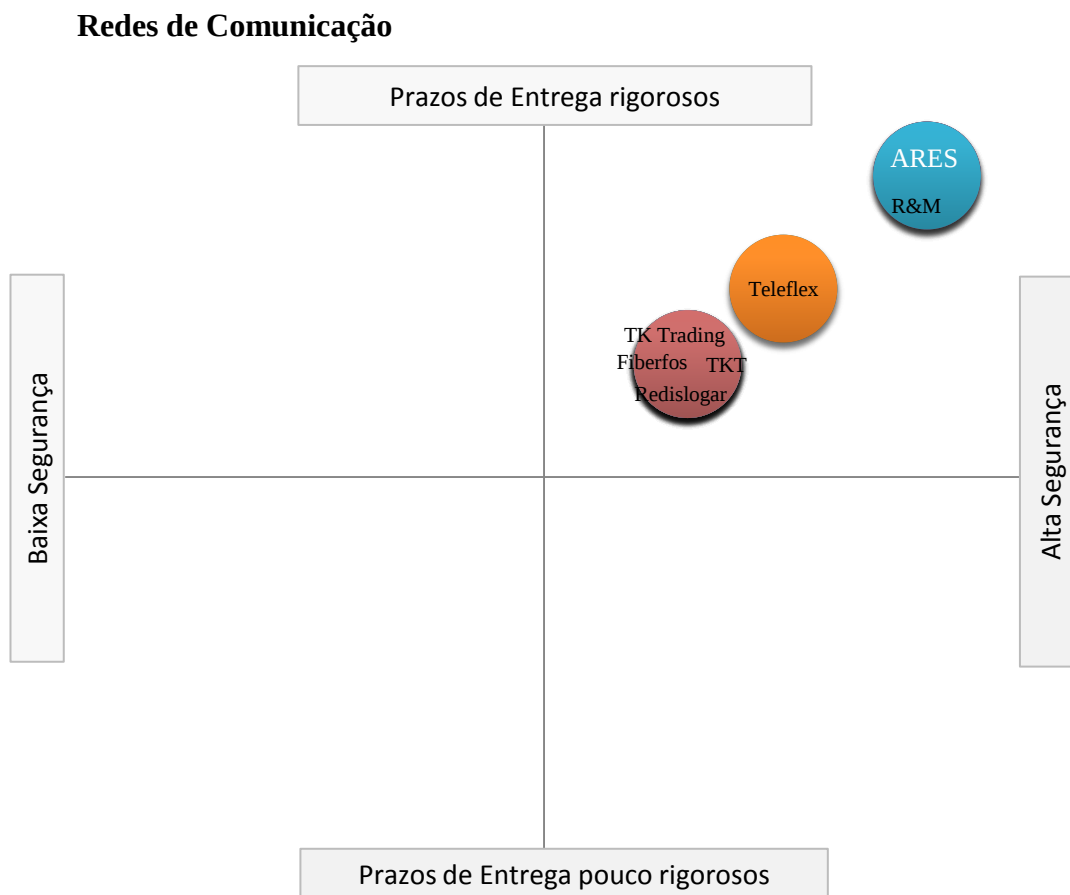
Figura 17. Posicionamento Ares na área de redes de comunicação (sol. personalizada vs fiabilidade)



Segundo este mapa perceptual os clientes dão a entender que na área de negócios de redes de comunicação e nos atributos fiabilidade vs soluções, as marcas Ares e R&M destacam-se neste sector.

Pela primeira vez e só nesta área de negócio aparece a Redislogar como a marca mais próxima dos líderes.

Figura 18. Posicionamento Ares na área de redes de comunicação (prazos vs segurança)



Ainda dentro da área de negócio de redes de comunicação, nos atributos prazos vs segurança os clientes inquiridos destacam as marcas Ares e R&M da sua concorrência. No segundo grupo os mesmos clientes indicam que a marca Teleflex, é a que mais se aproxima dos líderes.

Síntese final:

Verifica-se através dos mapas perceptuais, que as marcas mais fortes em quase todas as áreas de negócio e nos atributos a serem avaliados, são as marcas Ares e R&M. Só na área de negócio da fibra óptica é que se junta a estas duas marcas a empresa Optilink.

A Ares deve começar a trabalhar melhor a sua posição na área de negócio da fibra óptica junto dos seus clientes, caso contrário pode perder a sua posição e a sua força nesta área. Já na área de redes de comunicação, a marca Ares também deve começar a trabalhar melhor junto do seu público-alvo, pois a marca encontra-se em igual posição à R&M o que indica que a qualquer momento pode perder essa posição.

3. Posicionamento da Marca

A pesquisa procurou verificar qual o melhor posicionamento na mente dos consumidores sobre cada segmento de família de produto em que a marca está instalada.

Diferenciação: Marca Ares é reconhecida pelos seus clientes como pertencendo à marca Arestel, que transmite confiança e eficiência a cada cliente. Neste sentido os clientes querem uma marca de qualidade e com preços baixos. Esta diferenciação e afastamento da marca Premium faz com que a marca Ares tenha de ser reconhecida no mercado das telecomunicações como uma marca com preços mais reduzidos para competir com os produtos chineses. Através dos diversos *feedback's* obtidos junto dos clientes, estes transmitiram a seguinte mensagem: - “prefiro ter produto nacional do que pagar menos por um produto que passados dois meses está avariado”.

Promessa de Valor: Lançar produtos com qualidade a preços competitivos – fazer crescer o negócio nas famílias de produto que se pretende trazer valor acrescentado ao mercado e onde o sucesso possa ser quase imediato.

A marca Ares é o *player* que tem a ambição de crescer e de se desenvolver nos três segmentos de negócio. Através dos resultados dos mapas perceptuais, tem de ser planeada uma estratégia de marketing e de activação de marca ao nível de posicionamento nestes dois sectores, para a empresa se poder destacar da concorrência, o que não acontece neste momento.

A marca Ares irá batalhar para conseguir ter um espaço melhor no mercado e na mente dos consumidores, através de um portfólio de produtos e de uma oferta de serviços que traduzem claramente o que a marca Ares pretende que os consumidores percebam.

A partir de agora deve consistir em diferenciar-se no mercado, através dos atributos e projectando a imagem de marca na mente dos consumidores nos dois segmentos em que a marca se encontra muito idêntica à sua concorrência.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES

Este capítulo tem como objectivo apresentar as conclusões ao projecto aplicado.

1. Conclusões para o Projecto

O mundo empresarial será sempre um desafio constante, marcado por mudanças que traduzem oportunidades e ameaças na sua envolvente, e também pela forma como as empresas entregam valor acrescentado ao seu cliente. No negócio B2B, as funções do marketing numa PME têm algumas limitações e dificuldades de integração, devido à relação comercial que existe entre a equipa comercial e os clientes desse sector.

Com o presente projecto pretendeu-se verificar e definir qual será o posicionamento da marca própria Ares no fornecimento de componentes do sector B2B no sector de telecomunicações em Portugal.

Após analisar e efectuar o tratamento dos dados pode-se concluir que a marca Ares está muito bem posicionada no sector B2B. Em termos de percepção da marca e de imagem conclui-se que a marca R&M está muito perto da marca Ares, pelo que se pode verificar nos mapas perceptuais, mas nalgumas famílias de produtos a Ares tem uma relação mais afectiva e forte com os seus consumidores.

Dos atributos mais valorizados pelo consumidor, ou pelo agente decisor, no momento de escolha, destacam-se a Fiabilidade, Qualidade e Soluções Personalizadas, juntamente com os preços competitivos. Estes são os atributos de imagem de marca que estão mais presentes na mente dos consumidores da marca Ares.

Pode-se concluir que a marca Ares possui já um bom posicionamento e que quer se estabelecer como uma marca de confiança dos seus consumidores.

A empresa deve estabelecer os objectivos globais e específicos para a marca.

Como objectivo global para a marca, pretende-se que a marca seja mais reconhecida no mercado, que consiga diminuir a dependência dos clientes em comprar produtos chineses.

Mostrar ao cliente que a marca se encontra empenhada em expandir a sua área de negócio, aumentar o seu portfólio de produtos e que pretende crescer no mercado.

Como objectivos mais específicos, que a marca consiga atingir um volume de vendas na ordem dos 15% do negócio nos primeiros dois anos e proceder anualmente a inquéritos de satisfação para confirmar a notoriedade da marca.

Para desenvolver o seu negócio a empresa, deve considerar todas as oportunidades e ameaças envolvente que a empresa enfrenta, no âmbito do lançamento da marca e após a realização do plano de marketing, permitiu ter uma perspectiva prática e saber qual ou quais devem ser as próximas etapas a serem realizadas.

De acordo com a desaceleração económica do país e do sector das telecomunicações, com o desinvestimento dos operadores nacionais, com a desaceleração da atractividade deste mercado em Portugal, a Ares, dispõe de um conjunto de capacidades prontas a serem exploradas.

A empresa pode apostar numa estratégia de penetração de preço, para conseguir alcançar uma quota de mercado significativa, deve fazer um acompanhamento mais próximo do seu cliente, reduzir o preço de produtos nas categorias de telecomunicações e ter uma menor margem comercial.

Como uma estratégia de diversificação, desenvolver novos produtos de acordo com as normas ITED, ou seja, pretende-se chegar ao mercado com novas soluções que correspondam às expectativas dos clientes, que apresente custos de produção mais competitivos para corresponder ao posicionamento da marca Ares.

Por último, uma estratégia de mercado, ao nível da fibra óptica, explorar ao máximo a capacidade de produção, implementar as novas tecnologias de produção no laboratório para corresponder às expectativas dos consumidores.

Já para o departamento de marketing, este deve compreender que para a marca ter sucesso a longo prazo, todas as actividades de marketing para a marca devem criar valor e serem diferenciadas da sua concorrência, sendo que deste modo a marca se irá conseguir manter no mercado de uma forma sustentável e duradoura.

A marca Ares pretende continuar a desenvolver a sua gama de produtos para o sector das telecomunicações, pretende lançar para o mercado nacional entre 2014 e 2015 a caixa de piso, renovar a linha da caixa RGFO com possibilidade de 72 fibras, porque as

actuais caixas só permitem ter 24 e 48 fibras, ampliar as suas linhas de produção fibra óptica, actualmente dispõe de três e pretende-se ampliar para quatro linhas.

O departamento de marketing juntamente com a administração da empresa, devem começar a fazer estudos e verificar possibilidade construir produtos para novos sectores que utilizem produtos de telecomunicações ainda não explorados, para as áreas de transporte (Automóvel e Comboios) e industrial (energia, defesa, aviação e instrumentação).

A diferenciação da marca nacional deve ser desenvolvida através de preços competitivos juntamente com um ou dois atributos mais valorizados pelos seus consumidores.

Ter uma vantagem competitiva na distribuição, ter uma boa imagem no mercado através de uma da aquisição de um veículo próprio para distribuir os seus produtos a tempo e a horas em qualquer ponto do país com publicidade à marca Ares.

A linha de comunicação deve ser adaptada a cada público-alvo, procurando diferenciarse e destacar-se através da sua comunicação, da concorrência. Para activação da marca, deve ser criada a primeira brochura da marca Ares, o *website*, investir no social media, demonstrações de produtos, *newsletters*, *press release*, e através da equipa de vendas. A marca deve começar a já a efectuar acções de responsabilidade social e estabelecer uma parceira com as universidades locais.

O gestor da marca deve conseguir manter uma relação duradoura com o seu público, satisfazer as exigências do seu consumidor, num mercado cada vez mais competitivo, por forma a tornar a sua marca forte na mente dos seus *stakeholders*.

Como objectivo final deste projecto quer-se criar impressões positivas na mente dos consumidores, criar valor e conteúdo relevante para o público-alvo, para aumentar a intenção de compra - quem compra mais repetitivamente os produtos da marca Ares fica menos susceptível de mudar de fornecedor e com isso pretende-se construir uma marca forte, criando uma afinidade o seu consumidor, a marca que o entende.

CAPÍTULO VII – LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA O PROJECTO

Este capítulo tem como objectivo apresentar as limitações encontradas no decorrer do projecto e quais as recomendação para trabalhos futuro.

1. Limitações do Projecto

As dificuldades que encontramos na elaboração de um plano de marketing estratégico, estão relacionadas directamente com o tipo de mercado de actuação - o sector B2B é um sector por si só já com pouca, ou quase nenhuma, informação disponível, é necessário efectuar uma pesquisa aprofundada sobre o legislador, envolvente macro e micro ambiente, bem como obter informação sobre os concorrentes e clientes, através das equipas comerciais e a nível financeiro das empresas especialistas em gestão de risco.

Para colmatar estas limitações deixo aqui uma sugestão, que o *Marketeer* acompanhe numa fase inicial o máximo possível a equipa de força de vendas, na prospecção, apresentação e negociação da empresa junto dos seus clientes, acrescentado valor ao departamento, à equipa de força de vendas e ao próprio negócio, para que desta forma a empresa possa criar uma imagem de uma marca própria forte no mercado onde actua.

2. Recomendação para o Projecto

Para dar continuidade a este projecto, e dado na altura da decisão da criação da marca não ter sido efectuada nenhuma pesquisa, eu aconselharia que fosse verificado através dos tópicos indicados se a marca que foi criada, terá o nome mais assertivo para o tipo de negócio, se as cores são as mais apropriadas e qual a melhor estratégia para desenvolver uma marca forte para o mercado nacional no sector das telecomunicações

Definir a identidade da marca;

Uma vez que o nome e a identidade visual se encontram criados, o objectivo vai ser explicar a sua criação e os seus elementos gráficos de apoio visual para a marca. O nome e o logótipo foram criados mas não foi feito nenhum estudo para verificar se as cores, o nome e o logótipo eram os mais indicados. Pretende-se dotar a marca de uma personalidade diferenciadora e única. Deixo aqui a sugestão de falar um pouco da marca

relativamente a aspectos, *Physical, Personalitv, Culture, Self-Image, Customer Reflection e Relationshiop*.

Gestão da Marca a longo prazo através da supervisão e controlo de Marketing Mix;

A nível de produto, garantir que os produtos actuais e novos têm boa aceitação por parte dos clientes. Nos novos produtos, proteger o produto através de patentes.

A nível de preço, avaliar se os produtos se encontram no grupo de produtos de preço competitivo e qualidade. No tipo de produtos que a empresa comercializa, convém comparar os preços da concorrência e verificar perante os clientes se o preço está enquadrado com a necessidade do mesmo. Deverá ser definida uma política adequada de crédito e prazo de pagamento a produtos novos.

A nível de promoção, definir quais os tipos de estratégias de comunicação em que se deve apostar, sendo importante definir previamente e anualmente quais os objectivos da comunicação que se pretendem atingir. Para a eficácia da estratégia comunicacional, nesta área de actividade, o elemento principal para criar uma imagem de marca forte será sempre através de uma equipa comercial motivada, com formação, e empenhada a estabelecer uma boa relação com os clientes.

A nível de *place* (distribuição), definir os canais para escoar os produtos da empresa, definir qual a forma de venda do produto e qual o melhor parceiro estratégico para distribuir o mesmo de forma a manter uma imagem de marca forte para o cliente.

Alavancar a marca;

Definir como implementar a marca ou, neste caso, reforçar a divulgação da marca em Portugal. Deve-se desenvolver um programa de comunicação mais indicado para a marca estar mais próxima dos seus *stakeholders*, de uma forma coerente e integrada dentro do conceito do negócio. Será necessário efectuar um enquadramento do sector e do negócio e definir que meios vão ser utilizados para divulgar a marca e os seus produtos. Como por exemplo, criar o *website*, uma brochura, entre outros.

Monitorizar a *brand equity* ao longo do tempo (notoriedade, etc.);

Criar um inquérito com 4 a 5 perguntas e nesta fase avaliar a notoriedade e valores da marca e daqui a um ano repetir o mesmo inquérito. A nível de estratégia de negócio comparar o que a marca vende hoje (ser uma marca mais reconhecida) e o que a marca irá vender daqui a um ano (aumentar o volume de negócios).

Investir de forma continuada na marca;

Mudar o paradigma do negócio da empresa poderá ser a estratégia indicada para alavancar a marca, cada vez mais próxima de um *stakeholder* final, e não tanto profissional, como é neste momento. Avaliar que futuro poderá ter a marca em Portugal, que caminho seguir, que parcerias poderão ser estudadas e analisadas como parte da estratégia para o futuro da marca.

Ampliar o negócio da marca;

Como forma de ampliar o negócio da empresa, deve ser analisada a possibilidade de introdução de alguns dos produtos no sector B2C. O Objectivo passa mudar o actual paradigma do negócio para a vertente B2C, desta forma, procura-se que a marca esteja mais presente na vida de todos os consumidores e não só de meia dúzia de clientes do sector B2B, fazendo assim que a marca cresça e se torne cada vez mais forte ao longo do tempo. Para ter sucesso é necessário efectuar um estudo a todos os níveis de marketing para avaliar se é possível comercializar produtos para o sector B2C.

BIBLIOGRAFIA

Livros e papers:

Aaker. D.A.(1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347. doi:10.2307/3151897

Aaker.D.A. (2009). *Managing Brand Equity* (p. 299). Simon and Schuster. Retrieved from http://www.google.pt/books?hl=en&lr=&id=r_TSY5sxnO8C&pgis=1

Aaker. D.A. (2011). *Building Strong Brands* (Vol. 2011, p. 400). Free Press. Retrieved from <http://www.google.pt/books?hl=en&lr=&id=hxHeUei4vWgC&pgis=1>

Aaker, D.A. & Joachimsthaler. E. (2009). *Brand Leadership: Building Assets In an Information Economy* (p. 368). Simon and Schuster. Retrieved from <http://www.google.pt/books?hl=en&lr=&id=lfuL2aefJSsC&pgis=1>

Borghini, S., & Cova, B. (2006). Living with Brands in Industrial Contexts Living with Brands in Industrial Contexts Introduction, (I), 1–12.

Campbell, M. C., & Keller, K. L. (2003). Brand Familiarity and Advertising Repetition Effects, 30(September), 292–305.

Churchill, Gi. &, & Peter, P. (1998). Marketing: Creating Value for Customers: J. Paul Peter Jr. Churchill Gilbert A.: 9780072369229: Amazon.com: Books. Retrieved June 03, 2014, from <http://books.google.pt/books?id=z210QgAACAAJ&dq=Marketing:+Creating+Value+for+Customers&hl=en&sa=X&ei=16MiVI3hDPL8sATe-4GACw&ved=0CB4Q6AEwAA>

Coleman, B. H. W., & Prisco, S. (2006). Here ' s how to set your company apart from competitors and let your customers know why they should buy from you instead .
EXAMPLES OF UNIQUE SELLING PROPOSITIONS (USP's).

Conley, J. G., & Bican, P. M. (2013). Value Articulation:, 55(4), 102–121.

Crawford, C. M. (1985). A New Positioning Typology. *Journal of Product Innovation Management*, 2(4), 243–253. doi:10.1111/1540-5885.240243

Dickson, P. (1996). Marketing Management (Dryden Press Series in Marketing): Peter R. Dickson: 9780030177422: Amazon.com: Books. Retrieved June 05, 2014, from http://books.google.pt/books/about/Marketing_Management.html?id=LrFaAAAAYAAJ&redir_esc=y

Ghose, S. (1994). Visually Representing Consumer Perceptions: Issues and Managerial Insights. *European Journal of Marketing*, 28(10), 5–18. doi:10.1108/03090569410075740

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (p. 816). Prentice Hall; 7 edition. Retrieved from http://books.google.pt/books?id=SLRPLgAACAAJ&dq=Multivariate+Data+Analysis+%287th+Edition%29+Paperback&hl=en&sa=X&ei=EcsiVNB9DqHGQSfiILYBQ&redir_esc=y

Journal, A. T., Marketing, C., & Global, I. (1995). Measuring customer-based brand equity.

Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (p. 560). Kogan Page Publishers. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=8PoItiB7bicC&pgis=1>

Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. Retrieved from <http://www.google.pt/books?id=JnK8pRjSGZUC&pgis=1>

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1. doi:10.2307/1252054

Keller, K. L. (2001). Building Customer-Based Brand Equity : A Blueprint for Creating Strong Brands Building Customer-Based Brand Equity : A Blueprint for Creating Strong Brands.

Keller, K. L. (2012). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, 4th Edition* (p. 600). Prentice Hall. Retrieved from http://books.google.pt/books/about/Strategic_brand_management.html?id=SNobAQAA MAAJ&redir_esc=y

Keller, K. L., & Richey, K. (2006). The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business. *Journal of Brand Management*, 14(1/2), 74–81. doi:10.1057/palgrave.bm.2550055

Kohli, C. S., & Leuthesser, L. (1993). Product Positioning: A Comparison of Perceptual Mapping Techniques. *Journal of Product & Brand Management*, 2(4), 10–19. doi:10.1108/10610429310047660

Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*. Retrieved from http://books.google.pt/books/about/Administração_de_marketing.html?id=PO_EAAAA CAAJ&pgis=1

Kotler, P., & Keller, K. (2011). *Marketing Management (14th Edition)* (p. 816). Prentice Hall. Retrieved from <http://www.amazon.com/Marketing-Management-Edition-Philip-Kotler/dp/0132102927>

Lynch, J., & de Chernatony, L. (2004). The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. *Journal of Brand Management*, 11(5), 403–419. doi:10.1057/palgrave.bm.2540185

McKenna, R. (2005). *Marketing de Relacionamento*. Retrieved from http://books.google.com.br/books/about/Marketing_de_Relacionamento.html?hl=pt-br&id=X7bObvS-P4gC&pgis=1

PERUZZOLO, A. (2002). A estratégia dos signos: quando aprender é fazer. *Santa Maria: Facos*. Retrieved from http://scholar.google.pt/scholar?q=A+estrat%C3%A9gia+dos+signos%3A+quando+aprender+%C3%A9+fazer&btnG=&hl=en&as_sdt=0%2C5#0

Reeves, R. (1961). *Reality in Advertising* (p. 153). Knopf. Retrieved from <http://protadar8-5773.s3.amazonaws.com/Reality-In-Advertising.pdf>

Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamento: a batalha por sua mente*. Retrieved from <http://books.google.pt/books/about/Posicionamento.html?id=Q6XAAAAACAAJ&pgis=1>

Roy, K. (2010). The Demise and Subsequent Spiritual Empirical Study.

Schultz, D. E., Barnes, B. E., Schultz, H. F., & Azzaro, M. (2009). *Building Customer-Brand Relationships*. M.E. Sharpe. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=Cia4x1cYT0kC&pgis=1>

Services, M., & Hall, M. (2009). How to define your unique selling proposition How to define your unique selling proposition, (May).

Sheth, J., Mittal, B., Newman, B., & Esteves, L. (2008). Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor. Retrieved from http://scholar.google.pt/scholar?q=comportamento+do+cliente:+indo+além+do+comportamento+do+consumidor&hl=en&as_sdt=0,5#0

Solomon, M. (2008). Comportamento Do Consumidor, O. Retrieved from http://scholar.google.pt/scholar?hl=en&q=O+comportamento+do+consumidor%3A+comprando%2C+possuindo+e+sendo.&btnG=&as_sdt=1%2C5&as_sdt=0

Urban, G. L., & Hauser, J. R. (1993). *Design and Marketing Of New Products* (p. 670). Prentice Hall; 2 edition. Retrieved from http://www.amazon.com/Design-Marketing-New-Products-2nd/dp/0132015676/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1401998081&sr=1-1&keywords=design+and+marketing+new+products

Webster, F. E. (2004). Academic papers A roadmap for branding, *11*(5), 388–402.

Journal of Applied Economics and Business Research, (2014). Implication of Brand Identify Facets on Marketing Communication of Lifestyle Magazine: Case Study of a Swedish Brand

Farhana, M. (2014). Implication of Brand Identity Facets on Marketing Communication of Lifestyle Magazine : Case Study of A Swedish Brand, *4*(1), 23–41.

- Kotler, P., & Keller, K. (2006). Administração de marketing. Retrieved from <http://www.qir.com.br/wp-content/uploads/KOTLER-MARKETING-completo.pdf>
- Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e Proposição de um Método Brasileiro. (n.d.). Retrieved September 24, 2014, from http://www.anpad.org.br/rac/vol_02/dwn/rac-v2-n1-car.pdf
- Um Tour pelas medidas de satisfação do consumidor. (n.d.). Retrieved September 24, 2014, from <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n4/v41n4a07>
- Churchill, G. A., & Peter, J. P. (1998). *Marketing: Creating Value for Customers* (p. 630). Irwin/McGraw Hill. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=z210QgAACAAJ&pgis=1>
- Dickson, P. (1996). Marketing Management (Dryden Press Series in Marketing): Peter R. Dickson: 9780030177422: Amazon.com: Books. Retrieved June 05, 2014, from http://www.amazon.com/Marketing-Management-Dryden-Press-Series/dp/0030177421/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1401997548&sr=8-1&keywords=Marketing+Management+Peter+Dickson
- Dickson, P. R. (1997). *Marketing Management*. Retrieved from http://books.google.pt/books/about/Marketing_Management.html?id=LrFaAAAAYAAJ&pgis=1
- Farhana, M. (2014). Implication of Brand Identity Facets on Marketing Communication of Lifestyle Magazine : Case Study of A Swedish Brand, 4(1), 23–41.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Retrieved from http://books.google.pt/books/about/Strategic_brand_management.html?id=SNobAQAAMAAJ&pgis=1
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). Administração de marketing. Retrieved from <http://www.qir.com.br/wp-content/uploads/KOTLER-MARKETING-completo.pdf>
- Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. (2010) (p. 800). Pearson Education. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=SLRPLgAACAAJ&pgis=1>
- Pearson - Multivariate Data Analysis, 7/E - Joseph F. Hair, Jr, William C. Black, Barry J. Babin & Rolph E. Anderson. (n.d.). Retrieved September 24, 2014, from <http://www.pearsonhighered.com/educator/product/Multivariate-Data-Analysis/9780138132637.page>
- Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e Proposição de um Método Brasileiro. (n.d.). Retrieved September 24, 2014, from http://www.anpad.org.br/rac/vol_02/dwn/rac-v2-n1-car.pdf
- Um Tour pelas medidas de satisfação do consumidor. (n.d.). Retrieved September 24, 2014, from <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n4/v41n4a07>

Websites:

www.Anacom.pt, consultado em 3 de Novembro de 2013
“http://www.anacom.pt/streaming/mercado_comunicacoes2008_2012.pdf?contentId=1179437&field=ATTACHED_FILE”

www.Anacom.pt, consultado em 9 de Novembro de 2013
“<http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1021392>”

www.Arestel.pt, consultado diariamente

www.Telecom.pt, consultado em 2 de Novembro de 2013
“http://www.telecom.pt/NR/rdonlyres/C89A2222-2E0C-4D2B-A967-B16648CDE39C/1464291/RCC_VP_Online1.pdf”

www.BPortugal.pt, consultado em 15 de Novembro de 2013

www.ine.pt, consultado em 10 de Novembro de 2013

www.dinheirovivo.pt, consultado em 25 de Outubro de 2013
“<http://www.dinheirovivo.pt/Buzz/Artigo/CIECO192006.html>”

<http://www.interbrand.com/pt/>, consultado em 2 de Dezembro de 2013,
“<http://interbrand.com/en/best-global-brands/2013/top-100-list-view.aspx>”

www.Portugalglobal.pt consultado em 11 de Junho de 2014,
“http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/informacao_portugal/ficha_pais_PT/”

<http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>, consultado em 5 de dezembro de 2013,
“http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B” e
“http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M”

<http://www.cems.org/mim/curriculum/business-projects>, consultado em 10 de dezembro de 2013

<http://online.jornaldamadeira.pt/artigos/acege-promove-iniciativa-pagar-horas-fazer-portugal-crescer>, consultado em 1 de Novembro de 2013

<http://www.ftthcouncil.eu/> , consultado a 24 de Fevereiro de 2014,
http://www.ftthcouncil.eu/documents/Presentations/20130220PressConfLondon_Online.pdf e http://www.ftthcouncil.eu/documents/Webinars/Webinar_21May2013.pdf

http://www.ftthcouncil.eu/documents/Webinars/Webinar_21May2013.pdf, consultado a 18 de Março de 2014

<http://www.aeportugal.pt/inicio.asp?Pagina=/Aplicacoes/MOPEEstudos/EstudosSectoriais&Menu=MenuInfoEconomica>, consultado a 5 de Março de 2014

<http://marketeer.pt/2012/03/29/o-retalho-online-em-portugal/>, consultado a 18 de Março de 2014

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/Internacionalizar.aspx>, consultado a 18 de Março de 2014