

ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais [ESEC]

Departamento de Gestão [ESTGOH]

Mestrado em Marketing e Comunicação

Trabalho de Projeto

“Fundação Pina Ferraz: Criação da Marca Corpotarativa”

Vera Margarida Rico da Silva Cunha

Coimbra, 2017

ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Vera Margarida Rico da Silva Cunha

Fundação Pina Ferraz: Criação da Marca Corporativa

Trabalho de projeto em Marketing e Comunicação, na especialidade de Gestão de Marketing, apresentada ao Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais da Escola Superior de Educação de Coimbra e ao Departamento de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital para obtenção do grau de Mestre

Trabalho realizado sob a orientação do Professor Doutor Nuno Fortes

Outubro de 2017

Agradecimentos

Concretizar um projeto de dissertação é uma tarefa que requer foco, trabalho, dedicação e, acima de tudo, um conjunto de pessoas que têm como função garantir que permanecemos no caminho desta ambicionada concretização. Esse é o papel primordial de quem nos orienta. Assim, importa agradecer ao Professor Doutor Nuno Fortes pela capacidade de nos fazer Fazer, de acordo com o rigor e a exigência que sabe serem essenciais. E por acreditar que este projeto seria finalizado mesmo quando a minha dúvida se instalava.

Agradecer, também, à Fundação Pina Ferraz pela ousadia de entregar este desafio a alguém que ainda tem muito para aprender.

Aos colegas de mestrado que foram a presença indispensável em todos estes momentos de aprendizagem, esforço e diversão: Catarina, Quinteira e Ruben.

À equipa que trabalhou a Marca Fundação Pina Ferraz: Joana e Mauro.

A todos os que me inspiram e me mostram inovadoras formas de fazer, a todos os que no dia a dia me mostram que a criatividade se trabalha, a todos os que fazem dos meus dias, dias mais completos.

À Família que está, sempre, aqui: João, Fátima e Maria João.

Fundação Pina Ferraz: Criação da Marca Corporativa

Resumo

O objeto do presente trabalho de projeto visa a criação de uma marca para a Fundação Pina Ferraz, algo aliciante e desafiante. Os objetivos deste trabalho, resultados de uma análise aprofundada e alicerçada no conhecimento do nosso objeto, são delinear uma marca, definir a sua identidade, encontrar o seu posicionamento e perceber como poderá diferenciar-se e afirmar-se, ganhando notoriedade.

Palavras-chave: Marca, Identidade da Marca, Criação da Marca, Fundação Pina Ferraz.

Pina Ferraz Foundation: Creating a Corporate Brand

Abstract

The object of the present project is to create a corporate brand for this non-profit foundation, which is both appealing and challenging. The objectives of this work are outlining a brand, defining its identity, finding its positioning and understanding how it may differentiate and assert itself to gain notoriety, and follow a deep analysis based on the knowledge of our object.

Keywords: Brand, Brand Identity, Brand Creation, Pina Ferraz Foundation

Índice

Agradecimentos.....	I
Resumo.....	III
Abstract.....	IV
Índice de Tabelas.....	IX
Índice de Figuras.....	X
CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO.....	11
Introdução.....	13
CAPÍTULO II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	15
2.1. Marca.....	17
2.2. Definição de Marca.....	17
2.3. Marca vs Produto.....	20
2.4. Qual a relevância/função das Marcas?.....	22
2.5. Marca, Identidade da Marca e Identidade Corporativa.....	27
2.6. Valor da Marca ou <i>Brand Equity</i>	36
2.6.1. As fontes de Valor da Marca.....	38
2.7. Criação da Marca.....	41
2.8. As Marcas do século XXI.....	44
2.9. Modelos de Construção da Marca.....	46
2.9.1. O Prisma da Identidade (Kapferer, 1992).....	46
2.9.2. Modelo de David A. Aaker (Aaker, 1996).....	47
2.9.3. Modelo “Consumer Based Brand Equity” (Keller, 2001).....	49
2.9.4. Modelo de Wally Olins (Ollins, 2003).....	52
2.9.5. O Triângulo da Marca (Lencastre & Côrte-Real, 2010).....	55
CAPÍTULO III. A MARCA FUNDAÇÃO PINA FERRAZ – O PROJETO.....	59
3.1 A Fundação Pina Ferraz.....	61
3.1.1. As Origens da Fundação Pina Ferraz.....	61
3.1.2. O Lar Francisco de Pina.....	62
3.1.3. A Fundação Pina Ferraz.....	63

3.1.4. A Fundação Pina Ferraz – Contextualização Geográfica	64
3.2 A Problemática	65
3.3. Metodologia.....	65
3.3.1. A Criação de uma Marca e as suas Tarefas.....	67
3.4. A Análise Externa.....	69
3.4.1. A Análise PESTE(L).....	69
3.4.1.1. A Análise PESTE(L) - Fatores Políticos	70
3.4.1.2. A Análise PESTE(L) - Fatores Económicos	71
3.4.1.3. A Análise PESTE(L) - Fatores Sociais	72
3.4.1.4. A Análise PESTE(L) – Fatores Tecnológicos.....	74
3.4.1.5. A Análise PESTE(L) – Fatores Ecológicos.....	75
3.4.1.6. A Análise PESTE(L) – Fatores Legais.....	75
3.4.2. Benchmarking	76
3.4.2.1. Fundação Eugénia de Almeida	77
3.4.2.2. Casa da Prisca.....	80
3.4.2.3. Cacao di Vine	83
3.4.2.4. Matriz de Análise das Marcas Escolhidas	85
Relíquias Gastronómicas e Paladares de Excelência.....	85
3.4.3. Enquadramento Geográfico e Territorial	87
3.5. A Análise Interna.....	90
3.5.1. Fundação Pina Ferraz – A História e as Estórias	91
3.5.2. Fundação Pina Ferraz – Dimensão Territorial e Geográfica.....	92
3.5.3. Análise SWOT	94
3.5.3.1. Análise SWOT de segunda ordem	101
3.6. A Identidade da Marca	104
3.6.1.O Nome	105
3.6.2. Missão, Visão e Valores da Marca Fundação Pina Ferraz.....	105
3.6.2.1. Missão da Marca Fundação Pina Ferraz.....	105
3.6.2.2. Visão da Marca Fundação Pina Ferraz	105
3.6.2.3. Valores da Marca Fundação Pina Ferraz.....	106
3.6.2.4. Slogan da Marca Fundação Pina Ferraz	107
3.6.3. Prima da Identidade da Marca Pina Ferraz	107

3.6.3.1. Exteriorização – Físico.....	109
3.6.3.2. Exteriorização - Relacionamento	109
3.6.3.3. Exteriorização - Reflexo.....	110
3.6.3.4. Interiorização – Personalidade	111
3.6.3.5. Interiorização – Cultura.....	112
3.6.3.6. Interiorização - Autorreconhecimento	112
3.6.4. Conceptualização e Concretização da Identidade da Marca Fundação Pina Ferraz	113
3.6.4.1. Painel Semântico para Orientação Criativa da Marca Fundação Pina Ferraz.....	114
3.6.4.2. Conceptualização da Imagem Física da Marca Fundação Pina Ferraz	115
3.6.4.3. A escolha do Logotipo	117
3.6.4.4. Personas da Marca Fundação Pina Ferraz.....	120
3.6.4.4.1. A Maria	120
3.6.4.4.2. O Pedro.....	122
3.6.4.4.3. O que partilham as <i>Personas</i> Pina Ferraz?.....	123
3.6.4.5. Implementação da Imagem e Identidade da Marca.....	126
CAPÍTULO IV. CONCLUSÃO E ORIENTAÇÕES FUTURAS.....	128
Bibliografia	134
Webliografia.....	136
ANEXOS	138

Índice de Tabelas

Tabela 1- Produto: Níveis de Significado (Keller, 2013)	21
Tabela 2- Funções das Marcas (Kapferer & Laurent, 1989; Kapferer, 1995; adaptado de Pedro, 2005)	25
Tabela 3 - Identidade vs Imagem (Vázquez, 2007)	32
Tabela 4 - Holistic Selling Proposition (Lindstrom, 2006).....	33
Tabela 5 - Dez Elementos do Valor da Marca (Aaker, 1996).....	39
Tabela 6 - Marketing 2.0 vs Marketing 3.0 (Kotler, Kartajava & Setiawan, 2010) ..	45
Tabela 7 - Modelo de David A. Aaker (Aaker, 1996)	49
Tabela 8 - Modelo de W. Ollins (Ollins, 2001)	55
Tabela 9 – Análise PESTE(L).....	70
Tabela 10 – Benchmarking – Matriz de Análise das Marcas Escolhidas).....	86
Tabela 11 – Análise SWOT – Fundação Pina Ferraz).....	95
Tabela 12 – Análise SWOT de segunda ordem – Fundação Pina Ferraz	101
Tabela 13 – Prisma da Identidade – Fundação Pina Ferraz	108
Tabela 14 – Painel Semântico – Orientação Criativa da Marca – Fundação Pina Ferraz.....	114

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Personalidade da Marca (Mathews, 2015)	27
Figura 2 - Comunicação Integrada de Marketing (Vásquez, 2007)	34
Figura 3 - Fontes de Valor da Marca (Aaker, 1996)	38
Figura 4 - Marketing 3.0: Influências (Kotler, Kartajava & Setiawan, 2010)	44
Figura 5 - Prisma da Identidade (Kapferer, 1991)	46
Figura 6 - "Consumer Based Brand Equity" (Keller, 2001).....	51
Figura 7 - Triângulo da Marca (Lencastre & Côrte-Real, 2010)	57
Figura 8 - Fundação Pina Ferraz - Estrutura Empresarial	64
Figura 9 - Dados Sociodemográficos sobre Penamacor I	88
Figura 10 - Dados Sóciodemográficos sobre Penamacor II.....	90
Figura 11 - Orientação Criativa da Marca.....	116
Figura 12 - Fundação Pina Ferraz - Logotipo 1º Ensaio	117
Figura 13 - Fundação Pina Ferraz - 4 Propostas Finais de Logotipo	118
Figura 14 - Fundação Pina Ferraz - Logotipo adotado.....	119
Figura 15 - Logotipo adotado - significado.....	119
Figura 16 - Fundação Pina Ferraz - Logotipo adotado a cores	120
Figura 17 - Fundação Pina Ferraz - As Marcas Produto	132

CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO

Introdução

Marca.

A palavra que parece, na atualidade, ocupar um lugar central. Talvez uma das mais usadas no nosso dia-a-dia relacional, e usada nos mais variados contextos e numa pluralidade de significações. “Foi algo que me marcou!”, “Tem uma personalidade marcante.”, “Sou completamente fiel a esta marca!”, “É importante que deixes uma marca positiva por onde passas!”, “Experimentei uma marca nova!” – estes são apenas alguns exemplos. Se nos detivermos a tentar encontrar um denominador comum a todas elas deparamo-nos com um facto: “Marca” está associado ao criar uma impressão, uma memória, algo que permaneça.

Este é, também, o intento da Marca no âmbito das disciplinas do marketing. No entanto, conseguir criar esta Marca neste contexto é um desafio maior e mais hercúleo do que possa parecer. Como pode um *marketeer* trabalhar a sua marca de forma a conseguir a ambicionada impressão nos seus consumidores? Aliás, a questão é ainda mais complexa, existindo a obrigatoriedade de responder às perguntas: o que é uma Marca? Quais os seus pilares essenciais? O que é o valor da Marca? Como calculá-lo? Existem formas de garantir o sucesso? Como se constrói uma Marca? Estas e outras respostas tornam-se fundamentais quando temos em mãos o reptode criar uma Marca.

No âmbito do Mestrado de Marketing e Comunicação, e de forma a concluí-lo, surge o projeto final – neste caso o mesmo terá como **objetivo a criação de uma marca**. É na Fundação Pina Ferraz que reside este desafio.

A Fundação Pina Ferraz, fundação de utilidade pública, foi constituída em 7 de Março de 1952 A benemérita e fundadora, Dona Carlota Maria Elvas Soares de Pina Macedo e Ornelas, sensível aos problemas sociais que a rodeavam, determinou que todo o seu património fosse direcionado à criação de uma obra assistencial. Neste contexto, surgiu o Lar Francisco de Pina – Lar de Infância e Juventude, que no âmbito do acordo de cooperação com o Instituto da Solidariedade Social, acolhe

crianças e jovens com medidas de promoção e proteção aplicadas pelos Tribunais ou Comissões de Proteção de Crianças e Jovens.

Este foi, até há bem pouco tempo, o foco principal da Fundação. Mais recentemente, e tendo em conta a manutenção e sustentabilidade a médio/longo prazo da organização, a Fundação Pina Ferraz desenvolveu a vertente empresarial. Esta vertente assume várias dimensões, fruto do vasto património constituído por propriedades agrícolas e prédios rústicos, tendo todas elas, em comum, a ligação ao território e à sua identidade, aos seus saberes e práticas.

Lado a lado com o crescimento da vertente empresarial surge a necessidade impreterível de desenvolver, numa fase inicial, a Marca Corporativa e, posteriormente, um conjunto de Marcas Produto.

Este propósito, além de verdadeiramente desafiante, tem o grande atrativo de ser real: o produto final será implementado pela organização. O desafio do desenvolvimento da marca corporativa prolongar-se-á com a criação de quatro marcas produto. Esta é a gama de produtos que a Fundação Pina Ferraz tem estrategicamente definido trabalhar a curto/médio prazo (numa moldura temporal de quatro anos). Falamos de enchidos e seus derivados, doces e compotas, azeite e vinho.

O âmbito deste projeto é, então, criar a Marca Corporativa Fundação Pina Ferraz.

CAPÍTULO II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Marca

Os dias em que vivemos estão cada vez mais orientados para a procura, a necessidade, a relevância e o valor da marca, mas a verdade é que este é um conceito conta muitos anos de história – com valores e significados díspares é certo, mas já com a sua principal função bem vincada – diferenciar.

A palavra “marca” (“*brand*”, em inglês) provém do antigo termo nórdico “*brandr*” que significa queimar, e é a partir desta origem que entra nas raízes anglo-saxónicas. Era através da gravação a ferro quente que, outrora, os homens identificavam a propriedade do seu gado e, com o desenvolvimento do comércio, os compradores começaram a usar essas marcas como forma de distinguir o gado de cada criador (Keller, 2013, p.30).

Atualmente, as marcas imiscuíram-se em todo o lado e Kapferer (2008, p.9) refere que hoje encontramos marcas nas mais diversas esferas da nossa vida, apontando, como exemplo, a área económica, social, cultural, desportivo e, até, religiosa.

Mas, porquê esta valorização das marcas? Olins (2003) afirma que gostamos das marcas porque elas têm o papel de tornar a nossa vida mais atraente e, também, mais fácil e porque contribuem para que nos possamos definir através delas. O autor refere que “gostamos dessa mistura complexa (...) de função e emoção. Gostamos das marcas que nos ajudam a dizer algo acerca de nós próprios. Temos o poder de moldar as marcas de modo a que sejam o que queremos e de moldar a sociedade em que vivemos” (p.262).

Reconhecendo a relevância das marcas, importa tentar definir o conceito.

2.2. Definição de Marca

Muitos autores se têm dedicado ao estudo da Marca e muitas definições têm sido avançadas. Este trabalho tem revelado que a Marca é um conceito complexo e com plurissignificações. Uma forma de verificar esta realidade é avaliar as inúmeras disciplinas que se dedicam ao estudo do conceito (e que o observam e

conceptualizam através de molduras teóricas e práticas díspares). Kapferer (2008) considera que as marcas podem e devem ser analisadas tendo em conta as perspetivas da macroeconomia, da microeconomia, da sociologia, da psicologia, da antropologia, da história, da semiótica, da filosofia, entre outras (p.9).

Voltemos à definição do conceito. Uma das definições mais citadas indica que uma marca é “Um nome, um termo, um sinal, um desenho ou uma combinação destes elementos, com vista a identificar os produtos e serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciá-los dos concorrentes” (*American Marketing Association*, 1960, cit. in Keller, 2013, p.30). Kapferer (2008) considera que uma marca “é um nome que influencia os consumidores” (p.11) ou ainda, numa outra perspetiva “uma marca é uma atitude de não indiferença conseguida no coração dos consumidores” (*idem*, p.12).

Chertanony & Riley (1998) definem marca enquanto constructo complexo e multidimensional, através do qual os gestores enaltecem os seus produtos e serviços com valores, o que facilita o processo através do qual os consumidores reconhecem e apreciam esses valores, de uma forma mais comprometida (p. 436).

Van den Heaver’s propõe que uma marca é aquilo que uma entidade quer que os seus segmentos alvo pensem ou sintam em relação aos seus produtos e/ou serviços (2000, cit. in Mindrut, Manolica & Roman, 2015, p. 394).

A Organização Mundial da Propriedade Intelectual considera que uma marca “é um sinal que serve para distinguir os produtos e serviços de uma empresa dos de outras empresas” (cit. in Lencastre, 2005, p.39).

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial entender marca enquanto: “um sinal que identifica no mercado os produtos ou serviços de uma empresa, distinguindo-os dos de outras empresas.” (in www.marcaspatentes.pt, consultado em 16-08-2016).

Lencastre (2005) considera que na definição de marca estarão três disciplinas essenciais que contribuem para conhecer e fundamentar o conceito: a história, o direito e a semiótica (p.34).

A noção de marca tem, também, na sua génese a necessidade de proteger os direitos de autor e de propriedade industrial. Lencastre (2005) considera que as definições de marca mais atuais consubstanciam duas grandes funções: a necessidade de identificação e a necessidade de diferenciação. O mesmo autor refere que a necessidade de identificação tem tradução jurídica com o princípio da especialidade da marca e a necessidade de diferenciação encontra no princípio do carácter distintivo a sua tradução jurídica¹ (p.39).

Se abordarmos a definição de marca a partir da semiótica, e tendo em conta uma visão mais ampla e atual de marca², podemos concebê-la tendo em conta o triângulo da marca proposto por Lencastre e Côrte-Real que engloba: o sinal, o objeto e o interpretante. (2010; Lencastre, 2005).

Lencastre (2005) considera que “uma marca deve ser o sinal de um benefício junto de um segmento-alvo.” (p.33). Esta definição engloba, segundo a perspetiva do autor, três dimensões essenciais e básicas no que diz respeito à gestão de marketing de marca moderna: a diferenciação face à concorrência, a necessidade de um posicionamento claro e, ainda, a necessidade de uma segmentação tão fina quanto possível, que derivará do conhecimento e delimitação do segmento-alvo.

Aaker (1991) é pioneiro neste domínio e torna a marca numa das preocupações centrais do *marketing*, passando a ser amplamente reconhecido que as marcas podem transmitir valor e força ao mercado além do que é fornecido pelas características intrínsecas dos produtos. Por outro lado, Montaña, Guzmán & Moll (2007) consideram que as marcas deixaram de ter como única função a identificação, indo muito além. Na verdade, as marcas são agora ativos das organizações, sobrepondo-se

¹ “O carácter distintivo da marca é o princípio jurídico central, e por isso ele é claramente explicitado nas definições. Uma marca tem de ter capacidade distintiva ou diferenciadora, pelo que por exemplo, um nome como APPLE pode ser marca de computadores mas nunca poderia ser marca de maçãs. O princípio da especialidade liga marca a um objeto. Uma marca não existe desligada do produto ou serviço que identifica, pelo que apenas está protegida no âmbito deste seu território. Se, por exemplo, nenhum concorrente da APPLE pode registar um nome igual ou parecido para computadores, já em primeira análise nada há a opor a que alguém registe uma marca de discos APPLE.” (Lencastre, 2005, p.39).

² “Se, como agora, pretendemos uma noção abrangente do conceito de marca, que integre a dimensão do sinal de identidade, a dimensão do objeto de marketing a que o sinal se refere, e a dimensão da interpretação que lhe é dada pelos seus públicos-alvo e segmentos (...). (Lencastre, 2005, p.40).

aos serviços ou produtos que representam (p. 831). Lencastre & Côrte-Real (2007) oferecem-nos uma noção bem clara do verdadeiro valor da marca ao afirmarem que “o poder passa, a organização muda, a marca fica...” (p.112).

Keller (2013) faz uma reflexão importante que parece estar de acordo com o valor acrescido que a Marca tem vindo a assumir no mercado, acrescentando ao seu valor mais tangível, uma vertente que supera esta visão. Na verdade, Keller propõe que se diferencie “marca” de “Marca”, considerando que marca está associada aos elementos de marca tradicionais, como o nome, o símbolo, o logotipo e a embalagem e “Marca”, com letra maiúscula, se refere a uma visão mais ampla e abrangente do conceito, indo além de uma visão mais simplista e imediata, englobando outras características mais difusas mas, quiçá, mais relevantes. Assim, segundo o autor “Marca” estaria associada a “algo” que cria valor, visibilidade, proeminência, mais valias de mercado, não derivando única e exclusivamente dos elementos da marca (p.30). Shiva N (2005) considera, também, que a marca não é tangível e não tem existência física. Consequentemente, o seu valor não pode ser determinado a não ser em situações específicas de negócio (cit. in Mindrut, Manolica & Roman, 2015, p. 394).

2.3. Marca vs Produto

Desta concetualização de marca e do seu valor acrescido surge a questão: serão marca e produto uma e a mesma coisa? Como os diferenciamos? O que entendemos por produto?

Lencastre (2005) defende que não é o produto que tem uma marca, mas ao contrário, é uma marca que tem um ou mais produtos (p.25). Também, Mindrut, Manolica & Roman (2015) consideram que uma marca não é, necessariamente, um produto; será, isso sim, a essência deste, o que define o seu significado, a sua direção, revelando uma identidade no tempo e no espaço (p.394).

Keller (2013) ajuda também a esclarecer esta questão. Entendemos por produto aquilo que temos para oferecer ao mercado e que pode assumir uma imensa

variedade de formas. Podemos entender um produto como algo físico, um serviço, uma pessoa, um ponto retalhista, uma organização, um local, ou até uma ideia. Podemos, ainda, segundo o mesmo autor, considerar a existência de cinco níveis de significado do produto (p.32).

Assim, na conceptualização do produto podemos identificar os seguintes níveis de significado: 1) o atributo primário; 2) o atributo genérico; o atributo esperado; 4) – o atributo aumentado; 5) e o atributo potencial (Keller, 2013).

Podemos verificar a que correspondem estes benefícios no quadro seguinte.

Produto: Níveis de Significado (Keller, 2013)	
1. BENEFÍCIO PRIMÁRIO	A necessidade básica que é satisfeita pelo consumidor quando adquire o produto/serviço.
2. BENEFÍCIO GENÉRICO	Versão básica do produto, contendo apenas os atributos ou características absolutamente necessárias para o seu funcionamento, sem que possua nada distintivo.
3. BENEFÍCIO ESPERADO	Conjunto de atributos e/ou características que os consumidores, normalmente, esperam quando adquirem o produto/serviço.
4. BENEFÍCIO AUMENTADO	Inclui atributos, serviços e benefícios adicionais.
5. BENEFÍCIO POTENCIAL	Todas as transformações e/ou ampliações que o produto poderá vir a apresentar no futuro.

Tabela 1- Produto: Níveis de Significado (Keller, 2013)

A noção de Marca e valor da marca parecem começar a fazer mais sentido quando nos encontramos ao nível do Benefício Aumentado, uma vez que se pressupõe que as empresas/organizações deverão ser capazes de produzir um produto satisfatório (Keller, 2013). É por isso que o autor considera que a Marca se sobrepõe ao produto. Levitt (cit. in Keller, 2013, p.31) refere que a competição já não está ao nível da produção do produto, mas ao nível do que se oferece e como se diferencia no que vai para além do produto. Entram em cena fatores preponderantes como a embalagem, a

distribuição, a publicidade, os conceitos e valores associados e outras que têm vindo a ser cada vez mais valorizados pelos consumidores.

Keller conclui, então, que uma Marca é muito mais do que um produto porque é ela que permite diferenciar produtos que têm como objetivo satisfazer a mesma necessidade. Esta diferenciação pode estar associada a fatores mais intangíveis, simbólicos ou emocionais (2013, p.32). Aliás, Lencastre & Côrte-Real (2007) referem de uma maneira muito objetiva e direta uma questão essencial: o produto passa, mas a marca fica.

2.4. Qual a relevância/função das Marcas?

Esta é uma questão imprescindível, cuja resposta é francamente necessária. Porque são as marcas tão importantes? Porque lhes dedicamos hoje tanta investigação, preocupação e valorização? Quais as suas funções? Olins (2003) considera que o papel das marcas se tem vindo a tornar incontornável. Independentemente de estarmos a falar de atividades empresariais, artísticas, desportivas ou mesmo beneficentes não podemos escamotear que as marcas se tornaram um fenómeno social e cultural com força e poder extraordinários, ocupando um lugar proeminente na hierarquia cultural contemporânea (p.29).

Lambkin (1989, cit. in Pedro, 2005) considera que a marca dá ao consumidor, além do produto ou serviço base, um conjunto alargado de serviços suplementares, necessários ou acrescidos, que servem de elementos distintivos entre as marcas e que podem influenciar as escolhas e preferências dos consumidores (p.281). Consideramos, então, que as marcas têm “um propósito funcional e simbólico.” (Olins, 2003, p.20).

Aaker (2014) sustentatambém que as marcas são poderosas. Para o autor uma marca é muito mais do que um nome ou um logotipo. É uma promessa que a organização faz aos seus consumidores: a promessa de que vão fornecer aquilo que preconizam, referindo-se não só aos aspetos meramente funcionais, mas também a benefícios emocionais, sociais e reveladores do *self*. A marca pode, então, ser vista como uma

viagem, uma relação emergente e evolutiva, fruto das percepções e experiências tidas pelo consumidor sempre que este se relaciona com ela (pág.1).

Olins (2003) defende que a marca na era das “frases breves e da aldeia global” é uma adaptação perfeita (p.16). Aghaei *et al.* consideram que os consumidores enfrentam um conjunto de constrangimentos que dificultam a forma como adquirem bens ou serviços: a existência de um sem fim de opções, um menor tempo disponível e também as dificuldades associadas ao processo de decisão (2014, p.865). De acordo com esta visão está Kapferer, (2008, p.11) afirmando que vivemos numa “economia da atenção” e que os consumidores vivem rodeados de uma imensidão de informação, comunicação, estímulos e marcas que não teriam tempo para avaliar e analisar cada uma delas antes de tomarem uma decisão. É aqui que as marcas assumem um papel essencial, tornando-se redutores de risco para os consumidores aquando da aquisição de um produto. É também por isso que o autor considera que as marcas devem estar associadas a conceitos como coerência, constância e confiança. Isto é igualmente importante se associarmos a visão de Lencastre (2005) que considera que “O valor da marca, hoje, vai determinar o valor da marca amanhã.” (p.69).

Mindrut, Manolica & Roman (2015) afirmam que um grande produto sem uma forte identificação não é suficiente; e que associar um produto a uma imagem de marca distinta é um fator chave em termos de vantagem competitiva e gerador de um maior retorno financeiro (p. 393). Aliás, Kapferer (2008) defende que uma marca passa a existir quando adquire poder de influência no mercado. Aaker (2014) considera, igualmente, que uma marca forte tem um grande impacto na rentabilidade a longo prazo e pode assumir-se como uma vantagem competitiva bastante importante. Amalancei (2013) considera que a missão essencial de uma marca é contribuir para a felicidade dos consumidores e, também, incrementar as vendas (p. 276).

A marca oferece aos consumidores vantagens únicas que não podem ser adquiridas através de outras marcas (Kuvykaite & Piligrimiene, 2014, p. 479). Montaña, Guzmán & Moll (2007) entendem que hoje em dia os consumidores compram

marcas e não produtos (p.836) e Mindrut, Manolica & Roman (2015) consideram que um produto sem uma marca é, praticamente, irrelevante (p. 394).

Por isso, Olins (2003) refere que as marcas são utilizadas por todos os setores como uma forma de conquistarem o território emocional dos consumidores. E fazem-no através do posicionamento nos mais diversos meios e locais, considerando que as marcas são, hoje em dia, ubíquas (p.17). Perez (2005) refere, na mesma linha, que a marca é uma “possibilidade de aproximação entre a empresa e o consumidor, podendo levá-lo às compras repetidas e até à fidelidade” (p.145). Luxton, Reid & Mavondo (2015) reforçam o valor que a marca traz para a credibilidade e a confiança de uma organização (p. 38).

Olins (2003) considera que “a marca é tudo”. O autor considera que na génese das organizações mais bem conseguidas estão três vetores: o domínio tecnológico, um conhecimento sólido e a capacidade de vender – aquilo que o autor considera dever chamar-se “capacidade de sedução” embora, normalmente, lhe chamemos *marketing*.

Keller (2013) refere ainda que podemos olhar para o valor das marcas tendo em conta duas perspetivas igualmente relevantes: a das organizações e a dos consumidores. Kapferer & Laurent (1989) identificam aquilo que consideram ser as funções essenciais que a Marca assume para o consumidor: a função de identificação, a função de localização, a função prática, a função garantia, a função personalização e a função lúdica. A estas seis Kapferer irá, mais tarde, fazer algumas alterações (1995): introduzirá a função continuidade e irá substituir a função lúdica pelas funções hedonista e ética (cit. in Pedro, 2005, p.282).

Função	Explicação
FUNÇÃO IDENTIFICAÇÃO	A marca funciona como uma forma de identificar o produto no que diz respeito às suas características principais, representando um concentrado de informação.
FUNÇÃO LOCALIZAÇÃO	A marca permite ao consumidor localizar de forma mais eficaz a oferta que irá satisfazer as suas necessidades, contribuindo assim para uma maior transparência do mercado.
FUNÇÃO PRÁTICA	A marca permite uma maior facilidade na memorização do resultado das escolhas prévias, permitindo que o consumidor adote um comportamento de compra repetido, o que potencia a fidelidade e permite uma maior poupança de tempo e energia.
FUNÇÃO GARANTIA	A marca garante a qualidade do produto, independentemente do tempo ou espaço.
FUNÇÃO PERSONALIZAÇÃO	A marca permite ao consumidor comunicar-se, permitindo-lhe definir-se transmitindo quem é ou quem pretende ser.
FUNÇÃO CONTINUIDADE	A marca permite a sensação de familiaridade e intimidade, proporcionadas pela permanência do seu uso, o que gera sentimento de satisfação no consumidor.
FUNÇÃO HEDONISTA	A marca provoca um sentimento de satisfação associada à sua atratividade.
FUNÇÃO ÉTICA	A marca gera sentimentos de satisfação resultantes do seu comportamento responsável para com a sociedade.

Tabela 2- Funções das Marcas (Kapferer & Laurent, 1989; Kapferer, 1995; adaptado de Pedro, 2005)

Mas porquê e como surgem as marcas e o valor que atualmente lhes atribuímos? Olins (2003) identifica cinco dimensões que considera terem estabelecido terreno propício para que as marcas pudessem crescer desta forma tão significativa: a alteração do equilíbrio dos poderes, dos fabricantes para os vendedores; a fragmentação da publicidade tradicional e a emergência de novas formas de promoção; o aparecimento de novos media e novos sistemas de distribuição; a introdução de marcas muito agressivas, sensíveis e inovadoras; e, ainda, o facto de tudo isto ter acontecido numa época de crescimento da riqueza sem precedentes e onde os hábitos sociais, comerciais e culturais sofreram alterações dramáticas e bastante significativas (p.68).

Importa ainda referir a perceção de que a marca é vista hoje em dia como uma entidade à qual os consumidores votam um conjunto de sentimentos. Olins (2003) refere que algumas marcas têm sucesso porque os consumidores gostam delas e estão dispostos a consumirem-nas. Por outro lado, na génese do insucesso de algumas marcas está o facto de os consumidores não gostarem delas. É por isto que o autor considera que, ao contrário do que muitas vezes somos levados a pensar, uma marca não é controlada pelos gestores de *marketing* ou de marca, mas sim pelos consumidores. O autor considera ainda que as marcas têm “um grande teor emocional e inspiram uma lealdade irracional” (p.21). É este teor emocional que impulsiona a necessidade de desenvolver marcas que se preocupem em “criar um relacionamento com a sociedade” (p. 23).

Montaña, Guzmán & Moll (2007) consideram a componente psicológica da marca ao afirmar que as marcas são entendidas como conceitos psicológicos que reduzem o risco percebido, enriquecem e incorporam toda a experiência, oferecendo ao consumidor, valor acrescentado. Surge, também, o conceito de personalidade da marca que, segundo Mindrut, Manolica & Roman (2015), representa o lado emocional da mesma. Seimiene & Kamarauskaite (2014) sustentam que existe um conjunto alargado de evidências da investigação que estabelecem relações significativas entre o conceito de personalidade da marca e atitudes positivas para com a mesma, satisfação dos consumidores, lealdade à marca e recomendação da mesma, o que no fundo relacionamos com o valor da marca (p.429). Os autores consideram que para a personalidade da marca contribuem elementos como o nome, o logotipo, as experiências dos consumidores, as cores, o *packaging*, a comunicação, o preço, entre outros. Tradicionalmente, as marcas têm vindo a ser personificadas, tendo em conta características da personalidade humana (dizemos que uma determinada marca é confiável, calorosa ou jovem, por exemplo).³

Mathews (2015) tenta oferecer-nos uma nova visão sobre a noção de personalidade da marca tendo em conta um conjunto alargado de investigação neste domínio. Conceptualiza a ligação entre a ação humana (o consumidor) e a marca (a forma

³ Bird (1997) caracteriza a marca “Virgin” como sendo uma marca de qualidade, calorosa, honeste e jovem. (cit. in, Matthews, 2015, p. 24).

como a mesma é publicitada), sendo que a personalidade desta última será sempre função da interação entre o consumidor e a marca (p.23). Assim, o autor apresenta-nos aquilo a que chama o modelo interativo e dinâmico de personalidade da marca, em contraponto a um modelo mais tradicional que não conceptualizada a interação do consumidor com a marca e as suas características.

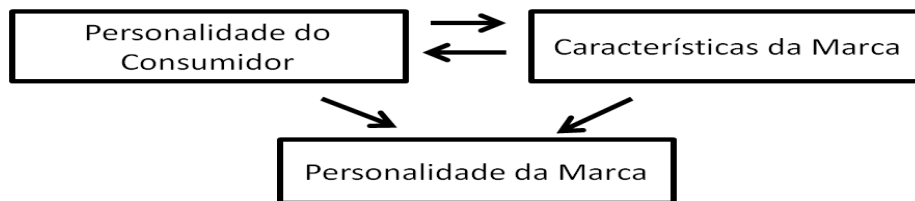


Figura 1 - Modelo de Personalidade da Marca (Mathews, 2015)

2.5. Marca, Identidade da Marca e Identidade Corporativa

Olins (2003) considera que o que torna as marcas poderosas não é apenas aquilo que são, mas muito aquilo que representam. O autor refere que “O poder de uma marca resulta de uma curiosa mescla entre o seu desempenho e aquilo que representam. Quando uma marca encontra a dose certa dessa mistura, faz-nos sentir, a nós que a compramos, que ela acrescenta algo à ideia que temos de nós próprios.” (p.18). Segundo o autor as marcas tornam-se ainda mais relevantes neste contexto social em que no meio de concorrência extremamente competitiva se torna quase impossível fazer uma escolha que seja apenas racional. Assim, defende que “as marcas representam clareza, confiança, consistência, estatuto, pertença – tudo o que permite aos seres humanos definirem-se a si próprios. As marcas representam identidade.” (*idem*, p.29).

Vásquez (2007) considera que a identidade da marca serve como suporte que auxilia à construção da própria marca, servindo para dar orientação, significado e propósito, orientando e ajudando a definir que ações empresariais e financeiras serão tomadas, quais os objetivos de mercado e quais os objetivos comunicacionais. Na verdade, a autora considera que a marca serve para transmitir um sentido, um conceito.

Identifica, ainda, um conjunto de princípios que deverão estar associados à marca: deverá ser única e intransferível, atemporal e constante, consistente e coerente e objetiva e adaptável (p.202).

Kapferer (2002) considera que usar a expressão “identidade da marca” valoriza a ideia recente de que a verdade das marcas é fator indiscutível do sucesso a longo prazo – mas, a identidade da marca tem que ser verdadeira (p.187).

Machado (2005) refere que a identidade da marca só será uma ferramenta eficaz e um verdadeiro fator de diferenciação se “o seu desenvolvimento se basear num conhecimento profundo do carácter da organização, da sua personalidade e cultura.” (p. 215) e que na criação da identidade de uma marca estão, habitualmente, três questões fundamentais: coerência, simbolismo e posicionamento (p.220).

Podemos considerar a existência de duas vertentes quando falamos de identidade da marca: a externa e a interna. Assim, teremos que considerar a existência da identidade externa, física, ou seja, a identidade visual que se consubstancia num nome e logotipo, no que é visível. Para lá desta, consideramos, também, a existência de uma identidade conceptual: remete para a razão de ser da empresa, quem são e onde querem chegar, Podemos, assim, considerar que a identidade visual é a forma como a identidade conceptual se materializa (Vázquez, 2007, p.203).

Kapferer (2002) considera mesmo que a identidade é a verdade da marca. Isto torna-se ainda mais relevante quando nos referimos a marcas corporativas, porque estas devem providenciar elementos de verdade, autenticidade e relevância internas; o significado da marca não deverá ser forçado ou forjado a partir da análise de mercado; deverá ser, ao invés, um processo de revelação da essência da marca. Por isso, o sistema de definição da identidade da marca deverá ser fruto de um processo elaborado de compreensão da própria organização, logo, da sua identidade (p.176).

Mais, há ainda que considerar que quando falamos de identidade da marca existem dois níveis diferentes da mesma: a identidade de marca da empresa e a identidade de marca do produto. A existência destas duas deve fazer-nos refletir sobre a importância de atuarem de forma concertada e coerente para que seja possível a

construção de uma imagem sólida e unificada. Aaker (2014) valoriza, também, esta visão ao referir que uma marca tem que ser construída interna e externamente pois só assim poderá ter o efeito desejado. O autor considera que uma marca só poderá cumprir a sua “promessa” se todos os colaboradores a viverem e assumirem em todas as funções e sempre que existir uma interação com o consumidor. Mindrut, Manolica & Roman (2015) consideram que quanto menores forem as discrepâncias entre a imagem percebida pelos consumidores e a imagem transmitida pela organização, mais eficiente será a estratégia de identidade da marca (p. 393).

É extremamente relevante também perceber o caráter holístico da marca, cada vez mais entendida num sentido amplo e abrangente. Segundo Machado (2005), marca “engloba a organização alargada a todas as atividades que a relacionam com os seus diferentes públicos” referindo-se aqui ao conceito de identidade corporativa que, segundo a autora, é constituída pelo “conjunto de sinais que a organização utiliza para se distinguir a si própria, às suas divisões e subsidiárias, aos seus produtos e serviços” (p. 217). De uma forma mais pormenorizada, devemos entender que a identidade corporativa se manifesta “nos nomes, logótipos, símbolos, cores e rituais, mas é um conceito muito mais abrangente, que está relacionado com a sua cultura e o seu comportamento.” Aliás, a autora refere ainda que “a identidade corporativa só será um elemento eficaz de diferenciação, se for encarada como uma atividade integrada com a reflexão estratégica e tiver em consideração a cultura da organização. (*idem*, p. 221).

Lencastre & Côrte-Real (2007) apresentam um modelo descritivo da marca que tem três pilares fundamentais⁴: o pilar da identidade, o pilar do objeto e o pilar do mercado. Importante acentuar a visão que os autores sustentam, considerando a marca como parte essencial da organização. Referem, aliás, que a organização é um ativo da marca e não o contrário.

Por isso, cada vez mais falamos em identidades corporativas ou marcas corporativas. Kapferer (2002) escreve que as organizações só agora estão a perceber que são

⁴ Este modelo será abordado mais detalhadamente na secção “Modelos de Construção da Marca”.

marcas (p.175) e Olins (2003) considera mesmo que em algumas organizações a marca e a empresa são, claramente, sinónimos (p.124).

Olins (1989) considerava que a identidade corporativa se constituía como a expressão a longo prazo da organização, evidenciando a sua razão de ser, os seus valores e a sua forma de pensar. O autor entende que a identidade corporativa é constituída por quatro elementos diferentes: os produtos ou serviços, o ambiente, a informação, e o comportamento (Machado, 2005, p.218). King (1991) afirmava que a marca corporativa viria a assumir-se como o aspeto mais “discriminador” e diferenciador no que diz respeito às marcas. As pessoas vão, cada vez mais, avaliar para lá dos benefícios diretos e funcionais dos produtos para se dedicarem a avaliar de uma forma mais aprofundada a organização por detrás do produto, desde os seus valores aos modos de comunicação - aquilo que podemos entender por cultura organizacional (cit. in Muzellec & Lambkin, 2009, p.41).

Morel, Preysler & Nystrom (2002, cit. in Machado, 2005) comungam desta ideia referindo que as empresas devem agora alavancar a marca através de toda a organização. Os autores vincam a forma como esta passa a ser uma exigência da sociedade e consumidores modernos que exigem que “a marca cumpra as suas promessas em cada interação, quer seja através dos seus produtos e serviços, colaboradores, identidade e comunicação. Uma marca coerente nestas quatro áreas alcançará a confiança e a lealdade do seu cliente, o que permitirá o estabelecimento de relações lucrativas entre marca e pessoas” (p. 217).

Criar uma marca corporativa implica que a organização encontre e revele a sua verdade e o seu propósito (Kapferer, 2002, p.184). Hatch & Schultz (1997) consideram que as marcas corporativas só podem ganhar quando a visão, a cultura e a imagem estão alinhadas. Argumentam que uma organização deverá definir a sua identidade corporativa e conceptualizá-la como uma ponte entre o contexto externo e o interno (cit. in Muzellec & Lambkin, 2009, p.41)

Kapferer (2002, p. 183) assume que criar uma marca corporativa é, sem dúvida, uma tarefa extremamente complexa. Deverá começar pela definição clara de como a marca quer ser vista amanhã; ou seja, encara claramente a marca como estratégica na

organização. Esta resposta deverá corresponder a uma espécie de contrato firmado entre a marca e a sua audiência. Segundo o autor, este contrato poderá ser fruto da resposta a seis questões⁵: 1) quais as raízes e herança da marca?; 2) o que é único na marca?; 3) qual é a personalidade da marca?; 4) quais são os valores da marca? 5) qual é a missão da marca?; 6) qual é o posicionamento da marca em relação aos seus concorrentes?

Esta ideia remete para a noção de constância, mas Keller (2013) faz questão de referir que, apesar desta necessidade, não podemos negar a indispensabilidade que a marca tem de ser, por definição e inerência, uma entidade adaptativa. Aliás, esta necessidade de adaptação far-se-á sentir no eixo tempo e no eixo espaço. A marca terá que se adaptar no tempo para que possa permanecer reagindo às modificações exteriores e assegurando a sua manutenção e sustentabilidade – só esta adaptação permitirá que ela se mantenha; e adaptação ao espaço, pois dirigindo-se a múltiplos públicos, consegue estabelecer uma ponte de comunicação efetiva com cada um deles.

A marca corporativa ajuda, então, a esboçar o perfil externo da organização, tendo como objetivo criar valor em todos os públicos-alvo da marca: os consumidores, os colaboradores, potenciais investidores, entre outros (Kapferer, 2002, p. 187). O objetivo maior será sempre, ser capaz de construir uma identidade poderosa, bem organizada e fundamentada, visualmente apelativa e eficazmente comunicada, como defendido por Machado (2005), o que trará como resultados esperados “a adesão interna dos colaboradores à missão e projeto da empresa e a sua legitimação e credibilização no meio envolvente.” (p.221). Balmer (2001) sugere que a marca corporativa difere da marca produto porque tem um maior foco estratégico, objetivos internos e externos e pela forma como incorpora a estratégia corporativa/organizacional (cit. in Muzellec & Lambkin, 2009, p.41)

Mindrut, Manolica & Roman (2015) consideram que a gestão da marca deve estar associada a uma visão estratégica, consistente e integrada, sendo que o conceito central será a identidade da marca ao invés da imagem da marca (p.394). Assim,

⁵ Kapferer chama-lhe “the brand platform” (2002).

aquando do processo de criação da identidade corporativa, há que ter em conta, como referido anteriormente, as condicionantes internas e externas. Machado (2005) elenca as dimensões que considera contribuir para este processo: as características da própria organização, a evolução da concorrência, o ambiente macroeconómico, a distribuição, os padrões de compra dos consumidores e as alterações nos seus gostos e hábitos e, claro, também a imagem da organização junto dos públicos-alvo que é, também ela, fruto da própria identidade corporativa (p. 223).

Lencastre (2005) considera a questão da imagem essencial. Aliás, refere que uma marca só é uma marca se tiver uma imagem junto dos seus públicos-alvo (p.26).

Mindrut, Manolica & Roman (2015) referem que a marca será formada, então, pela identidade da marca e pela imagem da marca (p.394). Referem, também, a necessidade de existir consistência na identidade da marca, conseguida através do trabalho conjunto entre a cultura, a visão, a personalidade, o posicionamento, as relações estabelecidas, entre outros determinantes. Posteriormente, a identidade da marca será consubstanciada num ou vários dos seguintes elementos: produtos, logo, assinatura, estacionário, mensagens e ações, emoções e/ou outros componentes (p. 395).

Vásquez (2007) considera que existe uma relação triádica entre os conceitos identidade, comunicação e imagem. A autora refere que a identidade diz respeito ao “ser” da empresa e a imagem ao “parecer”. Uma marca forte terá uma identidade igual à imagem, ou seja, a comunicação transmitida pela organização será coincidente com a imagem tida pelo consumidor.

IDENTIDADE	IMAGEM
Conceção que a marca tem de si.	Modo como o público vê a marca.
Construção Interna.	Construção externa.
Objetiva.	Subjetiva e Simbólica.
Precede a imagem.	Configura-se com base na identidade.

Tabela 3 - Identidade vs Imagem (Vásquez, 2007)

Quando falamos de imagem, referimo-nos, cada vez mais, a um conjunto bastante alargado de dimensões a ter em conta. Lindstrom (2006) identifica doze elementos principais que associamos a uma marca e que derivam da sua noção de “marca sensorial” ou daquilo que o autor apelida de “*Holistic Selling Proposition*”: a ideia de que uma marca forte tem que ser uma marca que apele aos cinco sentidos. Neste contexto, o autor identifica as seguintes componentes da marca e que devem sempre ser tidas em conta quando o objetivo é criar uma marca forte e atual.

Holistic Selling Proposition (Lindstrom, 2006)		
Imagem	Linguagem	Serviço
Cor	Ícon	Tradição
Forma	Som	Ritual
Nome	Comportamento	Navegação

Tabela 4 - Holistic Selling Proposition (Lindstrom, 2006)

Ao considerarmos estes doze elementos, conseguiremos criar uma marca verdadeira e sensorial.

Importante referir que, neste contexto em que a marca corporativa se tornou tão relevante, ela passa, então, a ser estratégica. A comunicação da identidade é agora a junção da comunicação corporativa e da comunicação comercial. Ambas as dimensões irão constituir aquilo que designamos por Comunicação Integrada de Marketing (Vásquez, 2007). A comunicação integrada de Marketing irá contribuir para uma comunicação coerente, impactante e valiosa para a marca, permitindo que os consumidores tenham e recebam sempre mensagens claras vindas de cada uma das fontes de comunicação associadas à marca, quer estejamos a falar de comunicação corporativa ou de comunicação comercial/de produto. A identidade e a imagem diferem em forma e em conteúdo, mas têm um elo de ligação entre elas que é, precisamente, a comunicação.



Figura 2 - Comunicação Integrada de Marketing (Vásquez, 2007)

Luxton, Reid & Mavondo (2015) reforçam esta ideia – a da importância da Comunicação Integrada de Marketing – ao afirmarem que hoje devemos vê-la como um processo de gestão estratégico que se desenvolve de forma coordenada entre todos os departamentos da organização, ultrapassando barreiras departamentais e envolvendo competências e conhecimentos de especialistas e não especialistas (p.38). Os autores levam a cabo uma investigação que lhes permite concluir que a comunicação integrada de marketing contribui para a eficácia das campanhas de comunicação e para a performance de mercado da marca (p.45).

Para a noção de marca parece contribuir também a noção de *design*. Na verdade, os consumidores parecem ter uma noção do que é a marca e daquilo que ela representa quando existe coerência entre todos os seus elementos e, para este objetivo maior, o *design* oferece um contributo valioso (Montaña, Guzmán & Moll, 2007, p.829). O *design* deverá, neste contexto, ser guiado pela própria marca, contribuindo para uma melhor integração de ambas: *design* e gestão da marca. O *design* tem demonstrado ter um efeito importante nas preferências dos consumidores e também na performance das organizações (*idem*, p.830). No entanto, este valor acrescentado só

poderá ser conseguido se todos os elementos da marca forem alicerçados neste princípio, desde o nome à distribuição⁶ (*ibidem*, p.836).

Montaña, Guzmán & Moll (2007) acentuam a necessidade de, além do *design* e em conjunto com este, as decisões estratégicas relativas à marca deverem ser tomadas ao mais alto nível em termos de gestão (p.836) reforçando a ideia que a gestão é, agora, uma função integral.

Aaker (2014) refere que a gestão da marca é um processo complexo e idiossincrático, uma vez que cada contexto é diferente e por isso irá exigir estratégias diferenciadas. A gestão da marca ou *branding* assume uma visão mais abrangente e Olins (2003) considera que deverá ser multidisciplinar, abrangendo “o *design* gráfico, os novos media e as novas tecnologias de informação, o *design* de ambientes, os aspetos comportamentais, o trabalho de pesquisa e tudo o resto” (p.220).

Lencastre & Côrte-Real (2007) dão-nos uma visão bastante global do conceito de marca quando referem que ela não é um produto, uma organização, um rótulo, os clientes ou os *stakeholders*: mas sim o resultado da interação de todos estes elementos. Assim, parece ser consensual considerar-se que as marcas corporativas devem, hoje ser conceptualizadas como tendo uma natureza holística, valor estratégico e uma natureza relacional (Muzellec & Lambkin, 2009, p.41).

A evolução da conceptualização tem vindo ao encontro do que Van Riel & Balmer preconizavam: a identidade corporativa é um dos ativos mais importantes de uma organização e, assim sendo, deverá ser alvo de atenção constante por parte da gestão (1997, p.352).

⁶ “All of the brand elements (e.g., the name, the symbol, the product or service, the packaging or facility, the communication, the pricing, the distribution, etc.) must be designed in order to strengthen the brand positioning.” (Montaña, Guzmán & Moll. 2007, p.836).

2.6. Valor da Marca ou *Brand Equity*

O conceito de Marca tem vindo a assumir valor preponderante. Mas um outro conceito se lhe associa e parece ser a razão pela qual a Marca se torna, na atualidade, central. Falamos aqui do conceito de Valor da Marca ou “*Brand Equity*”.

Olins (2003) simplifica a noção de valor da marca quando afirma que “Uma marca vale simplesmente aquilo que alguém esteja preparado para pagar por ela.” (p.224). Reforça, também, a ideia de que num mundo em que o diferencial já não pode estar apenas ligado à inovação, porque a competitividade e o desempenho são cada vez mais semelhantes, a marca e a sua gestão assumem um valor incalculável: é aqui que reside o seu verdadeiro valor.

Aaker (1996) entende que o valor da marca diz respeito a um conjunto de ativos e passivos que se encontram ligados ao nome e ao símbolo da marca e que podem acrescentar ou retirar valor a um produto ou serviço que essa representa. Pedro (2005) considera que o valor da marca pode ser traduzido “num elevar do valor do produto face a outro similar sem marca” (p.269).

Aaker (2014) afirma que foi nos finais dos anos 80 que começou a considerar-se que as marcas são ativos importantes e que têm valor, contribuindo para a estratégia e performance da marca. Esta nova e revolucionária forma de olhar fez com que passássemos de uma visão tática e reativa para aquilo que Aaker designou de orientação estratégica e visionária. Assim, considera que um dos principais objetivos da criação de uma marca passará por conceber, melhorar ou alavancar o seu valor através do trabalho feito nas seguintes dimensões: notoriedade da marca, lealdade à marca e associações à marca (p.22).

Keller (1993) considera a existência de duas razões principais para a atenção que este conceito tem merecido: uma motivada por questões financeiras – considerando-se que é importante calcular o valor da marca em termos económicos e responder, objetivamente à pergunta – quanto vale a marca para lá do que é tangível? Esta questão assume especial relevância, por exemplo, quando estamos perante a compra ou venda de uma marca. A outra razão elencada prende-se, segundo o autor, com

uma questão estratégica: maximizar o impacto das estratégias de marketing usadas. O autor defende que num mundo altamente competitivo e concorrencial as marcas vão precisar conhecer, cada vez melhor, a forma como os seus clientes se comportam para que possam tomar superiores e mais estratégicas decisões no que ao *marketing diz respeito*. No mesmo artigo, o autor apresenta-nos aquilo que designa de “*customer-based brand equity*” (1993)⁷.

Pedro (2005) sustenta que podemos entender o valor da marca segundo duas perspetivas: financeira e contabilística – a marca é valorizada em unidades monetárias como um ativo capaz de gerar “*cash flows*” futuros e, por isso, pode fazer parte do balanço patrimonial; e, a perspetiva de *marketing* – a marca é valorizada pelas respostas do consumidor a esta – resposta cognitiva, afetiva e/ou comportamental (p. 272). O valor da marca será, então, tanto mais positivo quanto mais favorável for a resposta do consumidor – cognitiva, afetiva e/ou comportamentalmente -, na identificação da marca, com o produto e com o modo como ele é comercializado (*idem*, p.280).

Kuvykaite & Piligrimiene (2014) reforçam a ideia que o valor da marca favorece a preferência pela mesma, gera maior lealdade e protege contra as ameaças da concorrência (p.479).

No entanto, definir este conceito é complexo, pois a definição será influenciada pelos objetivos e ângulos em questão. Pedro (2005) identifica, por exemplo, três ângulos díspares de análise: o valor da marca pode ser percecionado pela empresa proprietária, pela distribuição e pelos consumidores (p.269). Lencastre (2005) defende que o valor da marca é aferido a nível do interpretante/da receção⁸; o autor considera que o valor da marca se encontra na resposta que a marca obtém ao nível dos seus mercados-alvo. Assim, o valor da marca é “o valor de uma adesão e de uma fidelidade (...) a uma imagem, a uma missão, a um sinal”. (p.69).

⁷ Este modelo será abordado na secção “Modelos de Criação da Marca”.

⁸ Retomamos aqui o triângulo da marca proposto pelo autor e que concetualizar a marca segundo três pilares: o sinal, o objeto e o interpretante (Lencastre, 2005).

2.6.1. As fontes de Valor da Marca

Se quisermos analisar e entender o conceito de valor da marca de uma forma mais detalhada teremos que o decompor nas suas variadas dimensões. Pedro (2005) identifica como fontes de valor da marca: a notoriedade e as associações à marca.

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



Figura 3 - Fontes de Valor da Marca (Aaker, 1996)

A lealdade à marca é, para Aaker, uma das dimensões relevantes do valor da marca. Para o autor, o valor da marca é, em larga medida, criado pela lealdade dos consumidores. Uma marca sem esta lealdade será uma marca mais vulnerável. A lealdade dos consumidores tem, também, um impacto importante nos custos associados ao marketing, uma vez que é mais económico reter do que garantir novos consumidores (Aaker, 1996).

A notoriedade da marca é definida por Aaker (1991) como a capacidade de o consumidor identificar a marca sob diferentes condições, podendo esta acontecer mediante o processo de reconhecimento – notoriedade assistida - ou evocação – notoriedade espontânea. O autor afirma que a notoriedade espontânea revela um maior valor da marca já que é mais difícil evocar uma marca do que reconhecê-la.

Apesar de a notoriedade ser um contributo muito importante para o valor da marca é necessário não esquecer que a notoriedade por si não é suficiente, sendo forçosa a existência de outros motivos para a compra. Como o próprio Aaker menciona há que ter em atenção que os consumidores memorizam, também, marcas de que não gostam.

A qualidade percebida é outra das dimensões do valor da marca. Esta é, para o autor, a que está mais diretamente relacionada com um impacto financeiro positivo. Assim, a qualidade percebida parece ser um impulso estratégico para as marcas. Ainda o incremento da qualidade percebida está, também, relacionado com o incremento de outros elementos avaliados pelos consumidores (Aaker, 1996).

As associações à marca são a outra fonte de valor da marca elencada por Aaker (1996) e podemos defini-las como a forma segundo a qual o consumidor percebe e memoriza a própria marca, representando o significado da marca para este. As associações à marca podem ser alguns atributos dos produtos/serviços, uma celebridade, um determinado símbolo, entre outros. As associações à marca estão relacionadas com a identidade da marca, ou seja, o que as organizações pretendem que permaneça na mente dos consumidores.

Aaker (1996) identifica, também, aquilo que apelida de “Os Dez Elementos da *Brand Equity*”, subdivididos em cinco categorias, e que estarão diretamente relacionados com a força da marca (tais como identificados no quadro seguinte).

Os Dez Elementos do Valor da Marca (Aaker, 1996)	
Medidas de LEALDADE	- Satisfação e Lealdade - Diferencial de Preço
Medidas de QUALIDADE PERCEBIDA e LIDERANÇA	- Qualidade Percebida - Liderança
Medidas de DIFERENCIAÇÃO e ASSOCIAÇÃO	- Valor Percebido - Personalidade da Marca - Associações Organizacionais
Medidas de NOTORRIEDADE	- Notoriedade da Marca
Medidas do COMPORTAMENTO DE MERCADO	- Quota de Mercado - Índices de Preço e Distribuição

Tabela 5 - Dez Elementos do Valor da Marca (Aaker, 1996)

Pedro (2005) conceptualiza as associações à marca em três categorias: primárias, secundárias e concorrentes.

Na categoria das associações primárias incluem-se a qualidade, o preço, a imagem quanto ao utilizador e quanto ao uso e, também, a personalidade da marca. No grupo das associações secundárias encontramos dimensões como a empresa proprietária da marca, o país ou a área geográfica de origem, os canais de distribuição, outras marcas (numa lógica de *cobranding*), as celebridades e/ou personagens e ainda outras (como, por exemplo, o apoio a eventos). As associações a marcas concorrentes contribuem para o valor da marca na medida em que as associações primárias e secundárias não são absolutas, mas sim função do seu peso relativo à concorrência. Aaker (1991) chega mesmo a afirmar que existem estudos que ligam o sucesso de uma nova marca à sua capacidade de possuir e comunicar diferença face às já existentes no mercado.

Aghaei *et. al* (2014) verificam a existência de correlações diretas, fortes e positivas entre o valor da marca e a notoriedade, a qualidade, a lealdade e as associações à marca. Aliás, os mesmos autores encontram correlações igualmente positivas entre outras dimensões como, por exemplo, o preço, o produto, a promoção, a distribuição, as evidências físicas, os processos e as pessoas⁹.

Por sua vez, Keller (1993) entende que o valor da marca se encontra no consumidor (*consumer-based brand equity*), definindo-o como o efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor às estratégias de *marketing* desta. Entende que o conhecimento da marca pode ser caracterizado com base em duas componentes, entendidas como as grandes fontes de valor: a notoriedade e a imagem.

Kuvykaite & Piligrimiene (2014) sugerem também a relevância do consumidor para o valor da marca. Consideram que os consumidores são um parceiro ativo na criação de valor, principalmente, porque se assumem como cocriadores e, quando estão comprometidos com a marca, contribuem para ela de uma forma positiva ajudando as marcas a irem ao encontro daquilo que eles mesmo pretendem. Questões como: de que forma podemos envolver os consumidores mais ativa e estrategicamente (se

⁹ Os sete P's do Marketing Mix de serviços.

calhar aqui era de colocar mesmo em pergunta, não?) parecem, ainda, carecer de resposta. Os resultados revelam que consumidores comprometidos com a marca experienciam um valor emocional, social e funcional mais significativos, o que gera mais associações positivas e, assim, conduz a uma maior lealdade à marca. Podemos, assim, verificar que os consumidores comprometidos têm um papel relevante no valor da marca (p.482).

2.7. Criação da Marca

Para lá da discussão relativamente à definição, quais os seus elementos e qual o seu valor é essencial, também, refletirmos sobre o processo de criação da marca.

Olins (2003) refere que o processo de criação de uma marca pode aparentar ser relativamente simples, mas que quando olhamdo com mais atenção se revela ser um processo extremamente complexo. Assim, construir uma marca de sucesso é uma tarefa à qual associamos, inevitavelmente, elevado grau de dificuldade. O autor considera que a criação das marcas “implica riscos e é grandemente intuitiva” (p.224). Neste seguimento, defende que “(...) assim que uma marca tenha sido lançada e estabelecida, pode ser mantida quase indefinidamente, desde que seja adequadamente tratada e utilizada. (...) E a gestão da marca é acima de tudo isso mesmo: a criação e a manutenção da confiança.” (*idem*, p.183).

É também necessário recordar que uma marca se constrói, e de forma relevante do interior para o exterior da organização – o conceito de marca corporativa. É isto que Olins realça ao dizer que as melhores marcas “têm uma consistência que é construída e mantida por pessoas no interior da organização, totalmente absorvidas por aquilo que a marca significa.” (2003, p.185).

A mesma ideia é reforçada por Machado (2005) quando sustenta que o desenvolvimento de uma marca deverá integrar condicionantes internas e externas à organização. Quando nos referimos ao desenvolvimento da identidade corporativa da marca devemos focar-nos na identidade interna, baseando-nos em conceitos como a missão, a cultura, os objetivos, os produtos e as diferentes formas de comunicação; e,

também, na identidade externa – abrangendo as dimensões de natureza legal, tecnológica e comercial (p. 215).

Ainda Olins (2003) refere que existem muitas “organizações que têm dificuldade em compreender o que é uma marca, onde começa e onde acaba, para não falar da dificuldade que têm em criá-la, posicioná-la, promovê-la, controlá-la, aferir-lhe o desempenho, fazê-la crescer, manter-lhe a personalidade e o carácter e – acima de tudo – torná-la rentável em termos financeiros.” (p.184). Vejamos, segundo esta afirmação do autor, todas as tarefas que estão associadas à criação da marca e à sua gestão ou manutenção. Assim, para “criar e manter uma marca é necessário ter-se habilidade, coragem, dinheiro, determinação, originalidade, criatividade e uma infinita capacidade para se esforçar por isso, e esta é uma combinação rara” (*idem*, p. 184).

Kapferer (2008) defende que construir uma marca implica considerá-la como algo que é estático e, por outro lado, reconhecê-la como um processo dinâmico (p. 52).

Dejnaka (2012) considera que a efetiva criação de uma marca significa que a marca e o seu significado são reconhecidos pelos consumidores. Além disso, os seus valores e características, aliadas ao mercado, contribuem para uma posição competitiva (p.76). Refere ainda que continuam a ser poucas as organizações a terem um comportamento coerente com a noção de que a marca é, efetivamente, um fator decisivo neste desenvolvimento e construção (p.84).

Kapferer refere que existem duas estratégias que podem ser seguidas para a criação de uma marca: a marca pode ser criada a partir do produto para os valores ou podemos seguir o caminho inverso – dos valores para o produto. Com o tempo, esta via de dois caminhos torna-se na essência da gestão da marca referindo que as marcas “têm duas pernas” (2008, p. 55).

Christiansen *et. al* (2009)¹⁰ falam-nos da existência de dois modelos: a perspetiva linear e a perspetiva de processo em rede. Esta perspetiva entende a marca como um processo dinâmico (“*branding*” e não “*brand*”); coconstruído continuamente entre

¹⁰“(…) network process perspective (...)” Christiansen, Varnes & Blomberg (2009)

todos os atores envolvidos na rede da marca e que influenciam a sua identidade; a marca está em constante negociação e é encarada, neste contexto, como uma construção; a estabilidade da identidade da marca está relacionada com a estabilidade da sua rede; todos os atores envolvidos na marca e nos seus processos de inovação irão influenciar a identidade desta, (atores humanos ou não humanos) (p.325). Esta perspectiva é particularmente interessante quando queremos explorar as potenciais relações existentes entre marca, produto e processos de inovação (*idem*, p. 341). Não podemos entender a relação entre estas três dimensões tendo em conta a supremacia temporal de qualquer uma delas, uma vez que percebemos que a identidade da marca não é um aspeto estável e gerível, sendo antes o resultado deste processo de negociação constante. Por outro lado, não é também uma consequência posterior a um qualquer processo de inovação. A identidade da marca é o resultado das negociações permanentes entre todos os envolvidos nesta relação. É assim que temos como resultado uma marca que é coconstruída.

Aaker (1996) reconhece que a criação de uma marca forte é, indiscutivelmente, um processo de uma complexidade substancial e identifica algumas razões que estão na origem destas dificuldades. O autor considera que conhecer as principais barreiras neste processo é uma mais valia para que o mesmo possa ser conduzido de forma mais consciente e, por isso, aumentar as probabilidades de êxito. Que razões são essas? A pressão para competir pelo preço, a proliferação de competidores, a fragmentação dos mercados e dos media, estratégias e relações de marca complexas, enviesamento para a necessidade da mudança, enviesamento para a necessidade de inovação, a pressão para o investimento noutros contextos e a orientação para o curto-prazo (p.27).

Concluimos com uma ideia chave enunciada por Olins (2003): uma regra universal a ser tida em conta aquando o processo de criação de uma marca é que não existem regras universais.

2.8. As Marcas do século XXI

Olins (2003) sustenta que existem dois caminhos com igual relevância no que diz respeito à construção das marcas do século XXI: construção de marcas globais e a valorização que as marcas locais têm vindo a assumir. Assim, homogeneidade e heterogeneidade passam a ser consideradas formas igualmente valiosas de contribuir para o valor das marcas (p.111). As marcas podem definir diferentes caminhos aquando da construção da sua identidade, escolhendo a inclusão, a exclusão, a diversidade e/ou a proliferação.

Kotler, Kartajaya & Setiawan (2010), no manual “Marketing 3.0” definem e identificam as características daquilo que designam por marketing virado para os valores. Segundo os autores a emergência desta nova forma de olhar para o marketing está relacionada com três tendências principais na sociedade atual: a era da participação, a era do paradoxo da globalização e a era da sociedade criativa. Assim, estas tendências em conjunto com o papel da tecnologia, do mercado e de fatores político-legais e sócio-culturais aproximam o marketing de valores. De que forma?

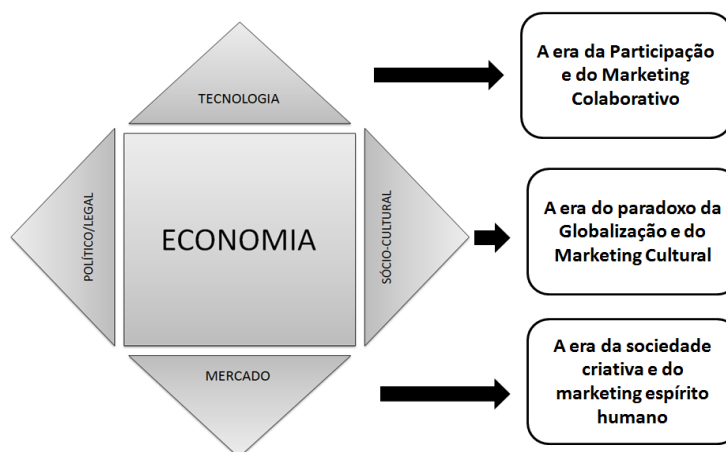


Figura 4 - Marketing 3.0: Influências (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010)

Quais as principais alterações e desenvolvimentos do Marketing 2.0 para o Marketing 3.0?

O quadro seguinte resume esta evolução.

	Marketing 2.0 Marketing Voltado para o Consumidor	Marketing 3.0 Marketing voltado para os Valores
Objetivo	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer o mundo um lugar melhor
Forças Propulsoras	Tecnologia da Informação	Nova onda da tecnologia
Como as empresas olham para o mercado	Consumidor Inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de Marketing	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, Visão e Valores da Empresa
Proposta de Valor	Funcional e Emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com os consumidores	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para muitos

Tabela 6 - Marketing 2.0 vs Marketing 3.0 (Kotler, Kartajava & Setiawan, 2010)

É interessante determo-nos sobre esta evolução e perceber que de alguma forma está relacionada com o conceito de “*brand equity*”. O valor da marca está, agora, relacionado não apenas com o produto em si, mas cada vez mais com uma visão holística da marca à qual o produto está associado. Aliás, os autores fazem uma reflexão sobre a evolução dos conceitos de marketing e identificam que o marketing do início do século XXI é orientado pelos seguintes conceitos: marketing de retorno sobre o investimento, marketing do valor da marca, marketing do valor para o cliente, marketing da responsabilidade social, *empowerment* do cliente, marketing das redes sociais, tribalismo, marketing da autenticidade e marketing da cocriação (2010).

Como podemos observar, são domínios que vão muito para além do produto em si ou do seu benefício primário.

Estaremos, agora, na época daquilo que os autores designam como marketing horizontal, em que defendem que somos todos, concomitantemente, profissionais de *marketing* e consumidores.

Kotler, Kartajaya & Setiawan (2010), consideram três disciplinas do marketing: a gestão de produtos, a gestão de clientes e a gestão da marca. Num futuro muito próximo (e provavelmente já a fazer sentido), a gestão de produtos passará pela cocriação, a gestão do cliente pela “comunização” e a gestão da marca pelo desenvolvimento da personalidade.

2.9. Modelos de Construção da Marca

2.9.1. O Prisma da Identidade (Kapferer, 1992)

Kapferer (1991) apresenta um modelo denominado Prisma de Identidade da Marca que se baseia naquilo que considera ser a essência da marca (Kapferer, 2008).

Este modelo entende que as marcas apresentam atributos objetivos (Físico) e subjetivos (Personalidade) num determinado contexto (Cultura), cuja conjugação configura o seu nexo de vínculo com consumidores (Relação), induzindo o desenvolvimento de uma apreensão peculiar (Reflexo) e a construção de uma composição de

sentimentos e perceções nos consumidores (Autorreconhecimento ou Mentalização).

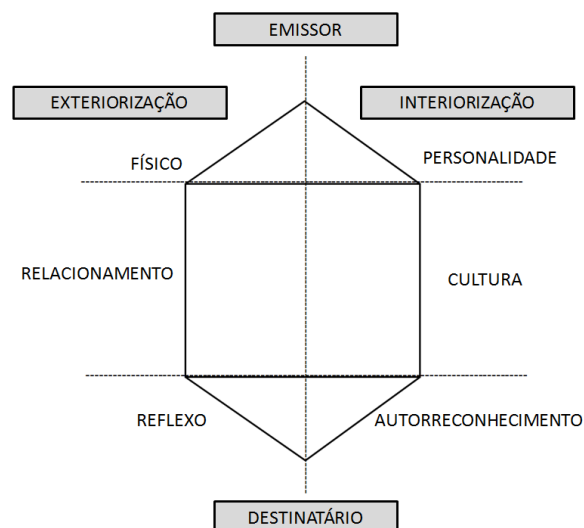


Figura 5 - Prisma da Identidade (Kapferer, 1991)

Da análise destas dimensões é possível determinar a identidade da marca e atribuir-lhe valor. Essa identidade determina também três elementos relevantes: (1) possuir

natureza de permanência ou longevidade; (2) apresentar coerência entre e nas mensagens que remetem à sua constituição; e (3) ser dotada de uma condição de realismo perceptível e credível.

Tuominen (1999) refere que a parte superior do prisma representa a essência da marca, com tendência a permanecer estável ao longo do tempo. A parte central representaria o que podemos chamar de estilo da marca, que articula a cultura, a personalidade e a autoimagem da marca. A dimensão física, o reflexo e a relação serão as facetas sociais e tangíveis que dão à marca a sua expressão exterior (p. 69).

Em suma, a identidade da marca integra todas as características que lhe são específicas. Estas são fruto da sua história, valores, aspeto físico, propriedades, relação que mantém com os seus consumidores e do reflexo e autorreconhecimento (Kapferer, 2008). Ou seja, para ela contribuem todas as características tangíveis e intangíveis que a organização atribui à marca e que tem como objetivo comunicar ao consumidor.

2.9.2. Modelo de David A. Aaker (Aaker, 1996)

Segundo Aaker (1996), a construção de uma marca deveria começar pelo processo de análise estratégica, compreendendo a análise ambiental: estudo do consumidor, da concorrência e autoanálise. Deverá incluir uma investigação interna e externa para definir traços de identidade da marca em função das características da empresa em si, das promessas que tem possibilidade de manter e das particularidades, expectativas e necessidades dos clientes-alvo; e traços definidores da concorrência, para poder investir na diferenciação. Este trabalho permitirá identificar e traçar os elementos do sistema de identidade da marca, elementos que o autor considera o ponto de partida de qualquer programa de construção da marca.

Para Aaker (1996), a identidade da marca consiste num conjunto único de associações que constituem o que a marca representa e que integra uma promessa aos consumidores, por parte da organização. Assim, considera que o planeamento da identidade da marca passa por várias etapas: 1) identificação das dimensões centrais

da marca; 2) proposta de valor anexa; 3) elementos de credibilidade; 4) bases de relacionamento com o consumidor.

Atribui à estrutura da identidade da marca a parte nuclear e a parte extensa. A identidade nuclear assume-se como a identidade central e intemporal da marca, integrando crenças e valores fundamentais; no fundo, o que a marca representa. A identidade extensa diz respeito aos elementos da marca que são mais flexíveis e adaptáveis ao mercado. Partindo da identidade nuclear, a identidade extensa inclui os detalhes que ajudam a visualizar o que a marca representa. Referimo-nos, então, a olhar para a identidade concebendo a marca como:

- um produto – atributos do produto, qualidade e valor, uso, utilizadores, entre outros;
- uma organização – características da organização, local vs global;
- uma pessoa – personalidade e relação com os consumidores;
- um símbolo – imagem visual e metáforas e a herança recebida. (Aaker, 1996).

A proposição de valor estará relacionada com os benefícios funcionais, emocionais e expressão individual. A marca pode também criar credibilidade através da associação a outras marcas. O relacionamento estabelecido com os consumidores é, e cada vez mais, diferenciador. Assim, definir como será esta relação estabelecida e alavancada é extremamente relevante.

Passando à parte mais operacional começar-se-á por definir o posicionamento da marca. Este passará pela identificação de qual ou quais as dimensões da identidade da marca que vão ser, ativa e estrategicamente, comunicadas ao público-alvo e que se considera terem uma vantagem competitiva em relação a marcas concorrentes.

Será, depois, definido o programa de comunicação, cujo desenho passará pela resposta a quatro questões: 1) que elementos da identidade vão ser comunicados? Quais os que representam maiores vantagens? 2) Quem é o nosso alvo primário? Quem é o nosso alvo secundário? 3) Quais são os objetivos de comunicação específicos? 4) Quais serão os pontos de vantagem competitiva? Qual é o melhor resultado pelo qual podemos esperar?

Posteriormente, todo o processo necessitará de uma monitorização e avaliação dos resultados alcançados, como forma de validar as decisões tomadas em cada momento. Para este processo poder-se-ão usar estratégias quantitativas e/ou qualitativas. (Aaker, 1996).

Modelo de David A. Aaker (1996)	
1. Análise Estratégica da Marca	1.1. Análise dos Consumidores
	1.2. Análise da Concorrência
	1.3. Autoanálise
2. Definição do Sistema de Identidade da Marca	2.1. Identidade Nuclear
	2.2. Identidade Extensa
	2.3. Considerações Base: proposição de valor, credibilidade, relacionamento.
3. Implementação da Identidade da Marca	3.1. Determinação do Posicionamento
	3.2. Programas de Comunicação
	3.3. Monitorização e Avaliação dos Resultados

Tabela 7 - Modelo de David A. Aaker (Aaker, 1996)

O desenvolvimento de uma marca é, acima de tudo, um processo estratégico. Assim, é determinante que seja adotada uma perspetiva estratégica baseada, mais do que em resultados imediatos, na conquista e construção de ativos para o futuro.

2.9.3. Modelo “Consumer Based Brand Equity” (Keller, 2001)

O modelo de construção de marca apresentado por Keller (2001) recorre a interações entre a marca e os seus clientes. Keller desenvolve um modelo de construção de marca, denominado modelo de equidade CBBE (*Consumer Based Brand Equity*) baseado no cliente e na marca. O modelo foi projetado para ser abrangente, coeso e bem fundamentado. A ideia geral é que o poder da marca reside na mente dos consumidores. Assim, o desafio na construção de uma marca forte é garantir que os consumidores têm as experiências certas com os produtos, serviços e programas de *marketing*. Segundo este modelo, o valor da marca é determinado pelo conhecimento

da marca pelos consumidores, conseguido, quando os programas de *marketing* são bem sucedidos a criarem esse conhecimento, ou, como defende o autor, a criarem espaço na mente dos consumidores. Mais especificamente, o valor da marca com base no consumidor é definido pelo efeito diferenciador que o conhecimento de uma determinada marca tem nas respostas dadas às ações de marketing dessa mesma marca (Keller, 2009, p. 142). O conhecimento de marca é, como sustenta o modelo, o conhecimento de todos os pensamentos, sentimentos, imagens, experiências, entre outros que estão associados à marca na mente do consumidor. Este modelo dá especial ênfase ao conceito de notoriedade da marca e imagem da marca¹¹.

Keller (2001) apresenta um modelo de marca baseado em blocos e denominado “*Six Brand Building Blocks*” que encara a construção da marca como um conjunto de etapas ascendentes, da base para o topo da pirâmide. Esta pirâmide contempla quatro etapas e estabelece os seguintes objetivos para cada uma delas: 1) assegurar que os consumidores identificam a marca e criam uma associação na sua mente com uma classe particular de produtos ou a satisfação de uma dada necessidade; 2) solidificar o significado da marca na mente dos consumidores através da ligação a associações à marca, tangíveis e intangíveis; 3) conseguir, por parte dos consumidores, a resposta desejada, no que diz respeito aos julgamentos e sentimentos para com a marca; 4) converter a resposta à marca numa relação de lealdade intensa e ativa entre os consumidores e a marca (*idem*).

E como entendemos os seis blocos acoplados ao modelo de construção da marca?

- Por saliência da marca entendemos quão facilmente os consumidores se recordam desta, tendo em conta as mais variadas situações de consumo e/ou compra;
- Por performance da marca entendemos o quão de acordo com as necessidades funcionais dos consumidores está o produto/serviço;

¹¹ “Brand awareness is related to the strength of the brand node or trace in memory as reflected by consumer’s ability to recall or recognize the brand under different conditions. Brand image is defined as consumer perceptions of and preference for a brand, as reflected by the various types of brand associations held in consumers’ memory.” (Keller, 2009, p. 143).

- Por imagem da marca entendemos todas as características extrínsecas do produto/serviço, incluindo a forma como a marca tenta ir ao encontro das necessidades psicológicas e sociais dos consumidores;
- Por perceções do consumidor entendemos as opiniões e avaliações individuais levadas a cabo por cada consumidor;
- Por sentimentos do consumidor entendemos a resposta emocional e as reações do consumidor em relação à marca;
- Por ressonância da marca entendemos a natureza da relação que o consumidor estabelece com a marca e como se sente em sintonia com a mesma. Podemos identificar quatro dimensões neste bloco, relacionados com a lealdade à marca conseguida: a lealdade comportamental, atitude de apego à marca, sentimento de pertença e um compromisso ativo com a marca.

O modelo prevê, ainda, a conceptualização da natureza dual das marcas, adicionando o lado mais racional – fases do desenvolvimento da marca - e o lado emocional – objetivos de *branding*.

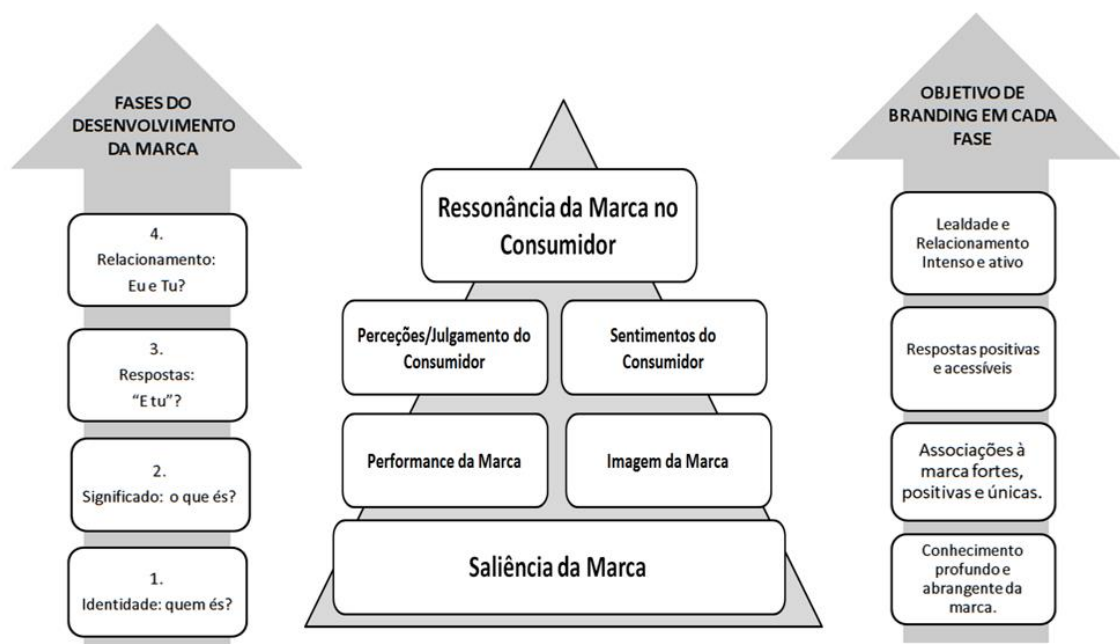


Figura 6 - "Consumer Based Brand Equity" (Keller, 2001)

Acredita-se que o modelo é capaz de contribuir para a criação e manutenção de uma relação de lealdade entre os consumidores e a marca, contribuindo, conseqüentemente, para o valor da marca. De acordo com o modelo, todas as comunicações de *marketing* contribuem para o conhecimento da marca pelo consumidor e, por isso, afetam diretamente o seu valor. Por isso é importante usar bem (manusear bem não é muito literário) todas as comunicações de forma integrada para se conseguir a notoriedade e a imagem desejadas, na mente do consumidor (Keller, 2009, p. 151).

2.9.4. Modelo de Wally Olins (Ollins, 2003)

O modelo de construção de marca apresentado por Olins (2003) representa, segundo o autor, mais um conjunto de orientações genéricas ou diretrizes do que propriamente um modelo estático ou um conjunto de regras que não possam ser adaptadas a cada contexto. O autor considera que este modelo constitui um guia de orientações que ajuda a pensar no processo de desenvolvimento e construção de uma marca.

Assim, o modelo engloba um conjunto de onze diretrizes que passam pelas várias etapas do processo de construção e gestão de uma marca, partindo da ideia geral que uma marca com valor terá a capacidade de fazer uma gestão correta e adequada de todas elas.

A primeira diretriz consubstancia-se naquilo que o autor chama de “os quatro vetores”: o produto – aquilo que a organização faz ou vende; o ambiente – onde o faz ou vende; a comunicação – como diz às pessoas aquilo que faz e o que é - e o comportamento – o modo como cada pessoa que trabalha no interior de uma marca se comporta, em toda e qualquer interação, na relação com outros indivíduos e, também, com as outras organizações.

A segunda diretriz está relacionada com a arquitetura da marca. O autor identifica três formas essenciais de arquitetura: 1) marcas monolíticas ou marcas corporativas onde um nome e uma ideia visual são usadas para descrever tudo o que a organização faz; 2) marca validada ou “*endorsed*”, quando uma organização tem um número de

marcas, sendo que cada uma delas tem o seu próprio nome e identidade, mas que ainda assim não deixam de ser vistas como um todo; 3) e, ainda, a marca individualizada ou “*branded*” em que cada marca é vista como sendo completamente independente, embora faça parte de uma estrutura maior que a gere, controla, comercializa e distribui. Optar por uma destas estruturas de marca é uma decisão estratégica e muito importante e, embora não existam regras universais, parece sobressair a ideia de que quanto menos marcas melhor.

A terceira diretriz fala de marca “inventada, reinventada ou mudanças de nome”. A marca inventada refere-se, tal como o nome indica, a uma marca que ainda não tem realidade. A marca reinventada, por outro lado, diz respeito a uma marca que já existe e que, por alguma razão, precisa ser mudada. Esta necessidade de mudança pode ter razões, por exemplo, a marca pode estar a ser privatizada, pode ter-se fundido ou estar a evoluir no sentido de uma maior relevância dada à tecnologia. Estas mudanças estruturais e profundas irão necessitar de uma mudança ou reinvenção. E cada um destes processos seguirá dinâmicas distintas.

A quarta diretriz relaciona-se com a qualidade do produto – o lançamento de uma marca exige que a qualidade do produto seja inquestionável – referindo-nos ao preço, qualidade e/ou serviço.

A quinta diretriz diz respeito ao interior e exterior – uma marca não se poderá esquecer que tem clientes externos, mas também, clientes internos. Assim, Olins (2003) considera que as marcas têm dois papéis – persuadir quem está de fora a comprar, mas também persuadir quem está dentro a acreditar.

A sexta diretriz afirma que um produto ou serviço tem de ser diferente – diferenciador e bem ancorado em ideias centrais. Precisamos hoje de algo que seja invulgar ou único. A diferença pode passar pelo *design*, por exemplo, ou por uma ideia verdadeiramente disruptiva. O *design*, no entanto, continua a ser um dos maiores potenciadores de diferenciação e esta questão não poderá nunca ser descartada ou desvalorizada.

A sétima preconiza a necessidade de romper com o modelo – em muitas circunstâncias existe a necessidade do aparecimento de um novo produto ou serviço, rompendo com os padrões e convenções vigentes. Na origem desta rotura com o modelo pode estar o *design*, mas também, por exemplo, o próprio serviço.

A oitava prende-se com uma questão verdadeiramente útil – reduzir o risco/pesquisar. A pesquisa constitui-se como ferramenta essencial no que diz respeito ao lançamento de uma nova marca. Embora não ofereça respostas a todas as perguntas ou não possa assegurar o sucesso de uma marca a verdade é que a pesquisa faculta muitas informações que ajudam a tomar decisões mais sustentadas e, portanto, acarretando um risco menor – a pesquisa dir-nos-á quais as tendências do mercado, qual a sua dimensão, o que pensam e sentem as pessoas que nele circulam, entre outras respostas igualmente necessárias.

A nona está relacionada com a promoção. A verdade é que para que uma marca tenha sucesso é indiscutível que os potenciais consumidores a conheçam. Esta questão torna-se cada vez mais desafiante porque a promoção vai, hoje em dia, muito além da tradicional publicidade. Podemos elencar algumas das novas formas de promoção: eventos, promoções, influenciadores, parcerias, entre outras.

A décima diretriz é a distribuição. A distribuição é uma questão extremamente importante quando se equaciona o lançamento de uma nova marca. Esta deverá preocupar-se com todas as oportunidades de que dispõe para chegar aos clientes e, assim, reforçar a mensagem que pretende transmitir.

Finalmente, Olins (2003) identifica a décima primeira diretriz – a coerência, a clareza e a congruência. Esta questão assume-se como central para o autor que considera que “A marca tem de ser a mesma, onde quer que se lhe toque ou onde quer que se entre em contacto com ela.” (p.206).

MODELO DE W. OLLINS (2001)
1. Os Quatro Vetores: o produto; o ambiente; a comunicação; o comportamento.
2. Arquitetura da Marca: marca monolítica, marca validade; marca individualizada.
3. Marca: inventada; reinventada ou mudanças de nome.
4. Qualidade: inquestionável.
5. Marca: clientes externos e, clientes internos.
6. Produto ou serviço: diferenciador.
7. Romper com o estabelecido.
8. Reduzir o risco, através da pesquisa aprofundada.
9. Promoção: como os consumidores conhecem a marca.
10. Distribuição: todas as oportunidades para chegar ao consumidor.
11. Coerência, clareza e congruência.

Tabela 8 - Modelo de W. Ollins (Ollins, 2001)

Gerir todas estas dimensões adequadamente e durante longos períodos de tempo parece ser o segredo para as grandes marcas (Ollins, 2003).

2.9.5. O Triângulo da Marca (Lencastre & Côrte-Real, 2010).

Lencastre e Côrte-Real (2010) apresentam o Triângulo da Marca que assenta em três pilares interrelacionados: o pilar da identidade, o pilar do objeto e o pilar do mercado. Propõem um modelo descritivo da marca, de forma a que tenhamos uma visão global de todas as vertentes que concorrem para a definir. É um modelo descritivo da marca e que tem na sua origem uma visão mais atual do conceito de marca, um modelo mais relacional e baseado em comunidades. Este modelo tenta, também, ultrapassar a rígida definição e visão da marca como algo unidirecional, do emissor para o recetor, como se o emissor tivesse um total domínio sobre o recetor (p. 409). Consideram que este é um modelo simples e inteligível (Lencastre & Côrte-Real, 2010).

O pilar da identidade inclui o signo ou conjunto de signos que estão associados à marca (concebidos no seu sentido jurídico); o pilar do *marketing* inclui os produtos

(no seu sentido mais amplo) em conjunto com a organização e as ações de *marketing* que lhes dão suporte; e, o pilar da resposta, inclui o mercado (os públicos alvo pertinentes para a marca) em ligação às respostas que são dadas à marca - reações afetivas, cognitivas e/ou comportamentais.

O pilar da identidade baseia-se no valor semiótico da marca e nele podemos identificar três níveis de identidade: a identidade central – corresponde ao sinal que a marca usa para se representar a ela própria, sendo, na maior parte das vezes, o próprio nome; a identidade concreta, representada pela expressão gráfica da identidade central; e a identidade alargada, que inclui todos os outros signos que podemos associar à marca e que podem ser protegidos pela lei (um slogan, um formato, entre outros) (Lencastre & Côrte-Real, 2010).

O pilar do *marketing* está ancorado numa série de ações *marketing* delineadas à volta do benefício central do produto, com o objetivo de o tornar tangível, colocando-o no mercado. De acordo com esta visão, são conceptualizados três níveis de *marketing mix* da marca. O produto central representa a parte do produto apresentada em primeiro lugar: poderemos estar a falar, por exemplo, das instalações ou de um benefício específico identificado como estratégico para um determinado consumidor. O produto concreto corresponde às atividades nas quais a marca está envolvida. O produto alargado diz respeito a todas as atividades que suportam a marca, desde a organização às cadeias de distribuição, sendo que cada uma destas relações será alvo de um *marketing mix* particular. Quer isto dizer que cada marca tem, na verdade, um produto concreto múltiplo: a forma como se relaciona com cada um dos seus mercados é diferente e adaptada (Lencastre & Côrte-Real, 2010).

O pilar da resposta (ou o pilar do mercado) pressupõe a existência de duas dimensões: o interpretante e a interpretação. O interpretante é o mercado (no seu sentido mais amplo) e a interpretação será a resposta que é dada por um indivíduo em particular (e, por extensão, por um mercado em particular). Assim, diferentes públicos apresentarão diferentes respostas, uma vez que a forma como se relacionam com a organização e as suas expectativas são, inevitavelmente, diferentes também. O modelo propõe a conceptualização da resposta em três níveis: a resposta central é a

resposta imediata do consumidor assim que lhe é apresentada o sinal da marca; a resposta concreta é uma resposta mais estruturada e argumentada do consumidor em relação à marca; a resposta alargada representa todas as respostas possíveis que teoricamente um consumidor poderá ter em relação a uma marca (podemos incluir aqui a avaliação da quota de mercado, notoriedade, ou mesmo o valor da marca). Todos estes níveis podem ter respostas que se incluem na dimensão cognitiva, afetiva e/ou comportamental (Lencastre & Côrte-Real, 2010).

Este modelo pretende ser descritivo e não prescritivo, conceptualizando a marca como uma entidade histórico-cultural e colaborativa (Lencastre & Côrte-Real, 2010).

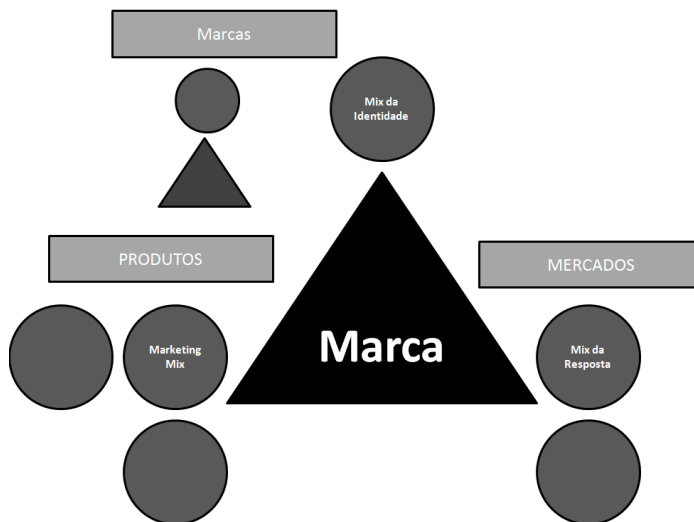


Figura 7 - Triângulo da Marca (Lencastre & Côrte-Real, 2010)

CAPÍTULO III. A MARCA FUNDAÇÃO PINA FERRAZ – O PROJETO

3.1 A Fundação Pina Ferraz

A Fundação Pina Ferraz foi constituída a 7 de março de 1952, com publicação no Diário do Governo II Série, n.º 61 de 12 de março de 1952, onde é reconhecida como Fundação de Utilidade Pública.

3.1.1. As Origens da Fundação Pina Ferraz

A Fundação Pina Ferraz tem origem ainda no século XIX no seio de uma família nobre. No ano de 1850 nasce, no dia 2 de outubro, na vila de Penamacor, Francisco de Pina Macedo Ferraz Gusmão e Ornelas, filho de José de Pina Machado Borges Pereira Ferraz e de Maria Luísa de Macedo Ornelas Pereira Forjaz de Gusmão. Francisco de Pina Ferraz dividiu a sua vida entre terras da Beira Baixa e a capital, tendo tido uma forte participação cívica, política e social.

No verão de 1870 verifica-se o óbito de José de Pina Machado, o patriarca da família e em 1874 falece a Mãe, pelo que Francisco de Pina, na altura maior e emancipado, fica encarregado de todos os irmãos sendo deles tutor.

Francisco torna-se figura destacada da vila de Penamacor, sobretudo, a partir de meados da segunda metade do século XIX. Desde logo, por se tratar do herdeiro de uma das grandes fortunas desta terra e administrador de um conjunto significativo de propriedades agrícolas. Todos os seus irmãos faleceriam solteiros e sem deixar descendentes pelo que, com 70 anos, Francisco se torna o último representante dos Pina Ferraz.

Em 1921 Francisco casa com a penamacorense Carlota Maria Elvas Soares. Nascida em 1884, de origens humildes, sobretudo quando comparadas com a família Pina Ferraz e com uma diferença de idades, também ela, significativa (casaram quando Francisco tinha setenta anos e Carlota trinta e seis).

Será nesta altura que tomam a decisão de direcionar toda a sua fortuna para a criação de uma obra social. Tomam as diligências legais necessárias e, quando em 1930 Francisco de Pina falece, Carlota Pina Ferraz é a sua e universal herdeira. Herda

enorme grande fortuna, mas também importante compromisso que assume durante toda a sua vida.

A sua atividade social atingirá importante momento quando em 1952, e ultrapassadas algumas dificuldades, inaugura em Penamacor, o Instituto Social Cristão Pina Ferraz. O dia escolhido é o simbólico dia 2 de outubro: o dia de aniversário de Francisco de Pina Ferraz.

A partir daquele momento Carlota Pina passa a acolher em sua casa crianças e jovens. Note-se que nos seus primeiros anos de vida, o Instituto Social Cristão Pina Ferraz funcionou apenas com fundos próprios. O Instituto Social Cristão Pina Ferraz foi, desde o primeiro dia, essa casa cheia: feita por pessoas, com pessoas e para as pessoas. O objetivo foi sempre o de apoiar os mais necessitados. Os testemunhos de quem viveu esses primeiros tempos e conviveu com Carlota Pina Ferraz são unânimes: todos lhe reconhecem a generosidade, todos demonstram a sua gratidão e todos a recordam com um carinho imenso.

Dona Carlota faleceu em maio de 1971, mas a sua obra perdurou. Desde que em 2 de outubro de 1952 o Instituto Social Cristão Pina Ferraz abriu portas nunca mais estas se fecharam. Nenhuma convulsão económica, política e social foi capaz de encerrar, ainda que temporariamente, a obra. Ultrapassaram-se todas as dificuldades e aquela é hoje, como sempre foi, uma casa cheia: de gente e de afetos. (Cunha, 2017). (Anexo I)

3.1.2. O Lar Francisco de Pina

Das vertentes de promoção da qualidade de vida da população, defendidas à data pelos beneméritos, a evolução social e o diagnóstico de necessidades locais e nacionais, fizeram emergir, como área de intervenção prioritária, o apoio a crianças e jovens em situação de perigo.

Surge assim, o Lar Francisco de Pina – Lar de Infância e Juventude, valência que no âmbito do acordo de cooperação com o Instituto da Solidariedade Social, acolhe

crianças e jovens com medidas de promoção e proteção aplicada pelos Tribunais ou Comissões de Proteção de Crianças e Jovens. O Lar Francisco de Pina está, então, em funcionamento desde 1952 é um lar residencial para crianças e jovens em risco. Destina-se ao acolhimento de crianças e jovens de ambos os sexos, funcionando em respeito pelas cláusulas do acordo de cooperação assinado em 1983 com o Instituto de Solidariedade Social. Todas as crianças e jovens são admitidos na sequência da aplicação de medida de promoção e proteção (ao abrigo da lei 147/ 1 de setembro) por parte do tribunal ou Comissão de Proteção de Crianças e Jovens.

O Lar acolhe crianças e jovens com idades compreendidas entre os seis e os dezoito anos, podendo o acolhimento prolongar-se até aos vinte e um anos em caso de solicitação pelo próprio. Tratando-se de um lar misto, permite a resposta a fratrias mistas evitando a rutura de laços afetivos e, tem em média, vinte a vinte e cinco jovens a seu cargo.

3.1.3. A Fundação Pina Ferraz

Além do Lar Francisco de Pina, a Fundação Pina Ferraz foi, desde a morte da fundadora, e por sua vontade testamentária, detentora de significativo património em propriedades rústicas e terrenos agrícolas. Este património foi, recentemente, encarado como uma mais valia.

Assim, em 2012, e com a constituição de um grupo empresarial, verificou-se a ampliação do foco de atuação da organização. Além do carácter assistencial, e em benefício deste, todo o património passou a ser encarado como ferramenta, cuja utilização, ponderada e coerente, contribuirá para a sustentabilidade e manutenção da Fundação naquele que é o seu objetivo primordial: oferecer um contexto de desenvolvimento pessoal positivo e empoderante a todas as crianças acolhidas.

Esta dinâmica empresarial tem na sua génese a avaliação de todo o património pertencente à Fundação e, também, uma avaliação cuidadosa da localização da mesma e das potencialidades que ambas podem providenciar.

Neste âmbito, e de forma estratégica, procedeu-se à constituição de um Grupo Empresarial formado por Sociedades Unipessoais de Responsabilidade Limitada. Deste grupo empresarial fazem parte as seguintes valências, com a seguinte configuração e estrutura societária:



Figura 8 - Fundação Pina Ferraz - Estrutura Empresarial

3.1.4. A Fundação Pina Ferraz – Contextualização Geográfica

A Fundação Pina Ferraz fica localizada em Penamacor, vila na Beira Baixa. Este caráter interior marca, profundamente, a organização que está enraizada numa região pautada pelo envelhecimento populacional, baixa densidade populacional e de tecido empresarial.

É, também, esta realidade que alavanca o interesse e a necessidade de promover atividade empresarial que venha a ter impacto social na população local, num sentimento de corresponsabilização pelo futuro de uma região com as características supramencionadas.

3.2 A Problemática

Estando este grupo empresarial, nas suas várias vertentes, a laborar há alguns anos surge a necessidade atual de criar uma marca corporativa e várias marcas produto. O âmbito deste projeto é, então, criar a **marca corporativa Fundação Pina Ferraz**.

Este propósito é desafiante e real, já que o resultado prático será implementado pela organização. Além da criação da marca corporativa, a complexidade do projeto irá evoluir para a criação, numa fase inicial, de quatro categorias de produtos a serem trabalhados a curto/médio prazo: enchidos e seus derivados, doces e compotas, azeite e vinho. (Os planos de desenvolvimento da Fundação Pina Ferraz incluem outros produtos de carácter local que virão, igualmente, a ser desenvolvidos). Embora estejam já identificadas e definidas as marcas produto que serão criadas, no âmbito deste projeto de dissertação será, apenas, trabalhada a criação da Marca Corporativa como a âncora e a génese de todo o trabalho que vier a ser desenvolvido posteriormente.

Entendemos, assim, que a criação desta marca corporativa será a raiz das marcas subsequentes.

3.3. Metodologia

A elaboração deste projeto revelou a necessidade de pesquisa teórica aprofundada sobre o conceito marca e metodologias de criação da marca. Colocou-se a necessidade inicial de consolidar estes conceitos: marca e sua definição, identidade da marca, valor da marca, elementos da marca, marca corporativa e marca produto e modelos de construção da marca (ver capítulos I e II).

Aprofundar o estudo e conhecimento destes modelos de desenvolvimento da marca trouxe-nos o conhecimento essencial para o segundo momento do projeto: o desenvolvimento efetiva da Marca Fundação Pina Ferraz. Reforçamos, uma vez mais, que o âmbito deste projeto se encerra na criação da marca corporativa, embora o projeto futuro vá exigir a criação de marcas-produto.

A metodologia usada irá basear-se no estudo dos diferentes modelos de construção da marca estudados e considerados úteis e pertinentes para este contexto.

Optou-se por seguir uma metodologia que engloba contributos dos vários modelos apresentados aquando do enquadramento teórico.

Assim, no âmbito do desenvolvimento da marca Fundação Pina Ferraz começaremos por elaborar um estudo aprofundado da história da instituição, das suas raízes e do território no qual está inserida. Consideramos este conhecimento essencial, pois a história da Fundação é a sua identidade e é ela que nos permitirá encontrar o único, o diferente, o inconfundível e não copiável.

A génese da marca não deverá afastar-se do conhecimento desta vertente histórica que, na verdade, se vai desenvolvendo há mais de meio século. Além disso, reconhecemos agora, e assim o preconizam os modelos de criação da marca, que a história da marca é crucial para a sua identidade.

Desta análise, poderemos delinear a identidade da marca, a sua missão, a sua visão e os seus valores.

Embora o conhecimento interno seja de suprema importância convém, também, lembrar que uma marca será, sempre criada num contexto exterior que a irá influenciar de forma indelével, pelo que conhecer o ambiente e contexto atual é também capital.

Para direcionar este conhecimento aprofundado do ambiente no qual a marca será desenvolvida usar-se-ão as seguintes ferramentas de gestão: **análise PESTE(L)**, **análise SWOT** e o **Benchmarking**.

O resultado desta análise interna e externa permitirá a tomada de decisões importantes sobre a marca, em particular, a sua identidade, o seu posicionamento e os seus programas de comunicação.

O objetivo final do projeto será apresentar a marca corporativa Fundação Pina Ferraz.

3.3.1. A Criação de uma Marca e as suas Tarefas

A criação e implementação de uma marca no mercado é, como já vimos, um processo complexo e que requer aprendizagem e conhecimento, bem como uma fundamentação aprofundada e alicerçada em conteúdos sólidos – teóricos e práticos, gerais e particulares.

Assim, e embora prevendo a existência de algumas idiossincrasias, os passos que devem ser seguidos para a implementação bem sucedida de uma marca são os seguintes:

- pesquisa de Mercado;
- desenvolvimento do Conceito /Posicionamento da Marca/Produto;
- escolha do Nome;
- criação do Logo/Símbolo;
- registo da marca;
- criação e desenvolvimento da conceito de comunicação padrão;
- criação e desenvolvimento das embalagens;
- planeamento do programa de Marketing;
- criação e desenvolvimento de peças de comunicação;
- realização - implementação das ações de marketing;
- resultados e Avaliação;
- reavaliação;
- planeamento.

Entendemos que o processo é dinâmico e circular pelo que será também importante reconhecer que todo e qualquer ação/estratégia deverá ser, constantemente, alvo de avaliação que permita verificar até que ponto está, ou não, a ir ao encontro do definido inicialmente

É importante, então, reconhecer que o planeamento estratégico é feito com base em conhecimento efetivo e também em previsões. Assim, a verificação da situação atual é essencial. Recordemo-nos que as marcas são implementadas num determinado contexto e que os contextos são maleáveis e fruto de várias pressões e alterações. Em consequência, reforçamos a certeza do quão é importante ter consciência de que a implementação de uma marca requer enorme esforço financeiro, o que deverá reforçar a responsabilidade de toda a definição de uma estratégia para que a mesma venha a ser entendida como uma alavanca para que o projeto venha a funcionar de forma equilibrada e sustentável. Isto equivale também a dizer que todo o processo deve ter em conta a tomada de decisões consolidadas num conhecimento profundo do mercado, do contexto, do momento social, político, económico, tecnológico, ambiental e, também, legal (a análise PESTE(L)).

Tendo identificado os passos a seguir para o correto processo de criação de uma marca, verificamos que este é um processo complexo e moroso. Neste sentido, e por uma questão de pressão temporal e do acompanhamento do processo em tempo real, o âmbito do projeto estará cingido aos passos que serão tomados até à Criação e Desenvolvimento do Padrão de Comunicação. (Posteriormente, todas as ações subsequentes serão, também, desenvolvidas embora já fora do âmbito deste projeto de dissertação).

É importante ter consciência que uma marca comercial, mesmo se enraizada numa Fundação e tendo associado um cariz solidário, é um processo que deve ser conduzido tendo em conta a necessidade da sua adequabilidade e sustentabilidade – é neste sentido que a responsabilidade associada ao desenvolvimento deste projeto se torna ainda mais real e mais evidente.

3.4. A Análise Externa

Uma marca será sempre influenciada pelo seu contexto externo, temporal e histórico, para além de toda a sua dinâmica individual fruto da sua história pessoal. Assim, o processo de criação e implementação será fruto de decisões internas e estratégicas, as quais terão que ser, desejável e necessariamente, mediadas por um conhecimento aprofundado e ponderado do contexto externo atual e das tendências existentes em termos de evolução do mercado. Assim, interessa-nos aprofundar este conhecimento e para isso usaremos um conjunto de ferramentas de análise estratégica de informação, em particular, a Análise PESTE(L) e o Benchmarking.

3.4.1. A Análise PESTE(L)

A Análise PESTE(L) tem como objetivo conhecer aprofundadamente os fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais que podem influenciar o contexto no qual uma determinada marca será implementada e, em consequência, toda a estratégia definida e estruturada internamente. É uma ferramenta de análise do mercado de marketing externo. Assim, entendemos a sua utilidade enquanto forma de nos munirmos de um conjunto de informações cuja importância será imponderável em todo o processo seguinte.

O quadro que a seguir apresentamos reúne essas informações.

ANÁLISE PESTE(L)		
P	Políticos	Estabilidade política Portugal 2020 Programa “Portugal, sou Eu” Estratégias de apoio à internacionalização – ex: Programa Operacional de Competitividade e Internacionalização 2014-2020
E	Económicos	Período de recuperação económica Confiança dos consumidores Intensidade Exportadora Abertura à Internacionalização
S	Sociais	Fatores demográficos Aumento do poder de compra

		Estilos de Vida e Lazer Níveis de educação/formação aumentam Maior bem estar da população Maior consciência social e Participação Cívica Valorização dos Produtos Portugueses
T	Tecnológicos	Tecnologia como forma primordial de comunicação Tecnologia mobile em franco desenvolvimento E-commerce Novas formas de interação e comunicação com o consumidor
E	Ecológicos	Leis ambientais mais restritas Maior valorização da sustentabilidade ambiental Orientação dos consumidores para produtos locais e “amigos do ambiente”
L	Legais	HACCP ASAE

Tabela 9 – Análise PESTE(L)

3.4.1.1. A Análise PESTE(L) - Fatores Políticos

Portugal caracteriza-se pela estabilidade política, vivendo num regime democrático cujas eleições decorrem, de forma geral, de quatro em quatro anos, tal como previsto. Alguns episódios de instabilidade têm tido resolução democrática e tranquila como, recentemente, o pacto de estabilidade assinado por uma das principais forças políticas – o Partido Socialista, com forças políticas com menos peso como o Bloco de Esquerda e o Partido Comunista Português. Esta situação, embora pouco comum tem, ainda assim, garantido a estabilidade política.

A programação e implementação do Portugal 2020 está organizada em quatro domínios: Competitividade e Internacionalização; Inclusão Social e Emprego; Capital Humano; - Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos. Considera, ainda, o domínio da territorialização das intervenções (sendo que todos estes domínios terão algum impacto no projeto em desenvolvimento).

As políticas adotadas têm sido orientadas para a valorização do património e dos produtos portugueses. Destacamos o Programa “Portugal Sou Eu.” O Programa «**Portugal Sou Eu**» visa a dinamização e valorização da oferta nacional com

incorporação de valor acrescentado e a promoção do consumo informado por parte dos consumidores, através de uma marca ativa e identitária da produção nacional. É um programa do Ministério da Economia, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros 56/2011, e dirigido em particular às PME nacionais.

A existência de Estratégias de apoio à internacionalização são também extremamente relevantes. Podemos identificar, por exemplo, o COMPETE - Programa Operacional de Competitividade e Internacionalização 2014-2020.

Outros programas oriundos do Portugal 2020 têm grande relevância na análise do impacto dos fatores políticos no contexto externo. Destacamos:

- o Programa de Desenvolvimento Rural do Continente – PDR 2020;
- Iniciativa Portugal Inovação Social;
- Programas Operacionais Regionais no Continente – Centro.

3.4.1.2. A Análise PESTE(L) - Fatores Económicos

Estamos, segundo os dados mais recentes, a passar por um período de recuperação económica. De entre outros dados possíveis, destacamos os relativos a Marcas e outros sinais distintivos do comércio: pedidos e concessões da Via Nacional. Os dados mostram a seguinte evolução: Pedidos: 2009 - 19460 - ; 2013 - 17805 ; 2016 - 21039; Concessões: 2009 - 16692; 2013 - 14781; 2016- 15459.

Tendo em atenção a análise dos dados relativos à Intensidade Exportadora verificamos um conjunto de dados que validam a ideia de que em Portugal a mesma tem vindo a sentir um aumento positivo. Verifiquemos os dados que dizem respeito à intensidade exportadora total e por produto.

Assim, os dados da análise exportadora total apresentam os seguintes valores: 2009 – 13,02; em 2013 – 19,21 e em 2015 – 19,61.

Se colocarmos o foco nos produtos encontramos os seguintes valores: produtos da agricultura, silvicultura e pesca: 2009 – 12,41; 2013 – 13,56; 2015 – 15,78; produtos alimentares, bebidas e da indústria do tabaco: 2009 – 22,41; 2013 – 28,86; 2015 – 30,10.

No que diz respeito à Abertura à Internacionalização podemos verificar nos dados disponibilizados pelo Pordata que tem vindo a evidenciar-se uma progressiva e notória abertura à internacionalização. Assim, os dados consultados permitem verificar que em 2009 o grau de abertura à internacionalização se situava em 63,92, em 2013 81,09 e em 2015 esse valor sofreu, ainda, um acréscimo, situando-se em 83,89, tendo esta análise enfoque o grau de abertura total. Ao colocarmos a nossa atenção no grau de abertura por produto (e colocando a ênfase nos produtos que mais merecem a nossa atenção) verificamos os seguintes dados:

- produtos de agricultura, silvicultura e pesca: 2009 – 100,74; 2013 – 121,80; 2015 – 124,04;
- produtos alimentares, bebidas e da indústria do tabaco: 2009 – 244,97; 2013 – 308,95; 2015 – 293,05.

3.4.1.3. A Análise PESTE(L) - Fatores Sociais

No que diz respeito ao valor Aumento do poder de compra podemos basear-nos dos dados que revelam qual o Consumo das famílias no território económico no total do consumo em percentagem (%): assim, os dados revelam os seguintes valores: em 2009- 75,3%; em 2013 – 77,8%; e em 2015, 78,9%.

Podemos ainda consultar dados relativos às Despesas médias de consumo final das famílias: total e por tipo de bens e serviços.

Os dados revelam os seguintes valores quando avaliamos os resultados totais:

- em 2009 – 29.002,6; em 2013 – 28.408,6; em 2015 – 29.828,2;
- alimentação, bebidas e tabaco – 2009; 5.714,1; 2013 – 5988,8; 2015 – 6.021,1;

Podemos também validar dados relativos a novos estilos de vida e lazer, verificando os dados relativos às despesas médias de consumo final das famílias por tipo de serviços. Os dados revelam o seguinte panorama:

- lazer, recreação e cultura: 2009 – 2.088,3; 2013; 1.733,7; 2015 – 1.817,0;
- restaurantes e hotéis: 2009 – 3.095,1; 2013 – 3.098,8; 2015 – 3.503,4.

Os dados permitem-nos verificar a existência de um crescimento linear nos últimos anos.

Ainda no que diz respeito aos dados no âmbito da análise dos fatores sociais podemos verificar que os níveis de educação/formação têm vindo a aumentar. Estes dados são validados pela análise da diminuição da taxa de analfabetismo: 2001 - 9,0% e em 2011 é de 5,2%; os dados da População residente, segundo os Censos, com o ensino superior completo em % da população residente revelam que em 2001 o valor se situava em 8,4% e em 2011 o valor situa-se em 14,8%.

Existe também a perceção de um maior bem estar social, provavelmente relacionado com a melhoria das condições de vida. A análise do índice Global de Bem Estar revela os seguintes dados: 2009 – 105,9; 2013 – 111,1; 2015 – 118,4.

Existe, de uma forma geral, uma maior consciência social e necessidade de participação cívica. Os dados consultados relativamente ao Índice de Bem-Estar, da dimensão da Participação Cívica e Governação são: 2009 – 95,9; 2013 – 115,6; em 2015 – 147,6.

Existe ainda uma crescente valorização dos Produtos Portugueses. Um estudo recente (citado em <http://observador.pt/2014/11/27/seis-em-cada-dez-consumidores-dao-preferencia-produtos-nacionais/>) revela que 59% dos consumidores “tenta comprar produtos portugueses sempre que existam”, 28% preferem comprar portugueses “apenas para algum tipo de produtos”; 13% dizem ser indiferente o país onde é feito o produto.

3.4.1.4. A Análise PESTE(L) – Fatores Tecnológicos

A tecnologia está em franco desenvolvimento e os dados confirmam essa realidade. Consultando dados relativos aos Agregados domésticos privados com computador, com ligação à Internet e com ligação à Internet através de banda larga (%), encontramos os seguintes valores:

- com computador: 2009 – 56,0%; 2013 – 66,7%; 2015 – 71,1%;
- com ligação à internet em casa: 2009 -47,9%; 2013 – 62,3%; 2015 – 70,2%;
- com ligação à internet através de banda larga: 2009 – 46,2%; 2013 – 61,6%; 2015 – 68,5%;

Entendemos também que a tecnologia *mobile* está em franco desenvolvimento, os dados assim o revelam. A questão sobre Assinantes / equipamentos de utilizadores do serviço móvel (Quantos telemóveis existem?) identifica esse mesmo crescimento:

- 2009 - 16.051.044; 2013 - 19.076.193; 2015 - 19.352.203.

Podemos, ainda, analisar os dados que verificam “*Que percentagem das pequenas, médias ou grandes empresas usa computadores, internet e tem site?*”

Assim, temos:

- empresas com computadores: 2009 – 95,3%; 2013 – 98,2%; 2015 – 98,9%;
- empresas com internet: 2009 – 92,7%; 2013 – 96,2%; 2015 - 98,1%;
- empresas com site: 2009 – 47,3%; 2013 – 59,5%; 2015 – 61,5%.

Existe também, e provavelmente em consequência dos dados analisados previamente, um aumento do e-commerce bastante significativo. Os seguintes dados validam esta perceção: os portugueses passaram mais de 9 milhões de horas em sites de e-commerce durante o primeiro trimestre de 2017, valores que representam um crescimento de 9.2% (em comparação ao trimestre homólogo em 2016); foram visitadas 875 milhões de páginas de sites comerciais, uma média de 193 por utilizador. (<http://www.meiosepublicidade.pt/2017/05/tempo-dedicado-pelos->

[portugueses-sites-commerce-cresce-92-no-primeiro-trimestre/](#) consultado em 30-08-2017).

A tecnologia permite novas formas de comunicação com o consumidor, como por exemplo, as redes sociais que potenciam as estratégias de cocriação e de customização/personalização.

3.4.1.5. A Análise PESTE(L) – Fatores Ecológicos

Existe ainda a adoção da Resolução da Organização das Nações Unidas “Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030”, que remete para o Desenvolvimento Sustentável sendo que estas estão a ser equacionadas na tomada de decisão, em particular, nas decisões públicas.

Identificamos, ainda, em termos de programas governamentais existentes o programa da Sustentabilidade e Eficiência no Uso dos Recursos (Portugal 2020).

3.4.1.6. A Análise PESTE(L) – Fatores Legais

O HACCP é uma sigla internacionalmente reconhecida para Hazard Analysis and Critical Control Point ou Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos.

A ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica) tem por missão a fiscalização e prevenção do cumprimento da legislação reguladora do exercício das atividades económicas, nos setores alimentar e não alimentar, bem como a avaliação e comunicação dos riscos na cadeia alimentar, sendo o organismo nacional de ligação com as suas entidades congéneres, a nível europeu e internacional.

3.4.2. Benchmarking

O processo de *benchmarking* é um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais e é, também, um importante instrumento de gestão das empresas.

O *benchmarking* é realizado através de pesquisa para conhecer e comparar as ações de algumas empresas previamente selecionadas. De que forma escolhemos as marcas que terão, num dado contexto e momento, alguma utilidade? É uma decisão complexa e de evidente importância. O *benchmarking* pode adotar diferentes finalidades e metodologias, tendo em conta os objetivos identificados primordialmente. As marcas selecionadas para o *benchmarking* não-de ser, então, mediadas pela marca que será alvo de comparação, tendo por base objetivos específicos que poderão estar relacionados com o posicionamento da marca, o seu mercado, a sua identidade, entre outros.

É importante recordar que todo este processo de análise, estudo e comparação terá como objetivo final a adoção e implementação das que forem consideradas as melhores práticas, fruto da observação, avaliação e conhecimentos, interno e externo.

Neste caso em particular, e por constrangimentos vários apenas nos será possível ter acesso a informação externa pelo que todas as informações e conclusões que aqui identificarmos serão, exclusivamente, fruto da nossa pesquisa aprofundada, tendo apenas acesso à informação disponível nos vários canais de informação externa (sítio da internet, redes sociais, artigos disponíveis sobre as marcas em questão, entre outras).

Assim, e após um processo de decisão ponderada e fundamentada, as marcas selecionadas para realização do *benchmarking* da Fundação Pina Ferraz são: a Fundação Eugénio de Almeida, a Casa da Prisca e a Cacao di Vine. Estas marcas foram escolhidas tendo em conta as similitudes que identificámos terem com a marca em desenvolvimento e/ou por representarem modelos de comunicação e identitários da marca que reconhecemos como os que projetamos adotar.

Após o processo de identificação das marcas nas quais iremos basear o nosso processo de *benchmarking* o passo seguinte é fazer um estudo aprofundado e direcionado para a procura das respostas às questões que identificámos inicialmente. A metodologia passou pela análise tão aprofundada quanto possível de toda a informação disponível sobre as mesmas. É a partir deste processo que chegamos a um conjunto de informações, diretrizes e estratégias que nos são úteis para toda a metodologia de desenvolvimento da marca Fundação Pina Ferraz.

Apresentamos, seguidamente, os principais resultados da nossa pesquisa.

3.4.2.1. Fundação Eugénia de Almeida

A escolha da Fundação Eugénio de Almeida pareceu-nos óbvia uma vez que, em conjunto com a sua empresa Cartuxa, representa de certa forma, o modelo daquilo que nos propomos concretizar com a marca Fundação Pina Ferraz.

Se numa primeira instância a Fundação Eugénio de Almeida teve as suas áreas de atuação no âmbito social e educacional, uma segunda fase da vida desta Fundação passa pela área empresarial, entrando no segmento de mercado dos vinhos, azeites, restauração entre outros produtos. Assim, entendemos a Fundação Eugénio de Almeida, como uma referência como modelo de funcionamento e posicionamento.

A Fundação Eugénio de Almeida foi fundada em 1963 por Vasco Maria Eugénio de Almeida, homem de personalidade forte, com convicções cristãs e humanistas, com orientação para a filantropia e o mecenato. Desde sempre preocupado com as questões sociais e educativas cedo colocou a sua fortuna ao serviço das pessoas de Évora e da sua região.

No início da década de 60, transforma um projeto pessoal de serviço aos outros num projeto institucional perene, e cria a Fundação Eugénio de Almeida, à qual deixa um legado de valores, uma missão e os meios para a realizar em plenitude.

Em associação à Fundação Eugénio de Almeida surge a marca Cartuxa, um dos seus principais ativos e, atualmente, marca *umbrella* da Adega Cartuxa, do Lagar

Cartuxa e do Enoturismo Cartuxa. Como valores da marca temos a Excelência, a Qualidade e a Individualidade. Esta vertente comercial da Fundação Eugénia de Almeida está, neste momento alicerçada de forma sólida, ligada a produtos de renome e, em especial, com uma excelente reputação. Falamos, em particular, dos vinhos que gozam de grande notoriedade nacional e internacionalmente.

Da nossa análise externa ressaltam as seguintes informações e identificação de determinadas estratégias nas quais reconhecemos as linhas orientadoras seguidas pela marca em desenvolvimento; é, também, aqui, que reforçamos a convicção das nossas decisões estratégicas. (Anexo II)

O que aprendemos com a Fundação Eugénio de Almeida?

Salientamos, sinteticamente, as principais diretrizes que identificámos e que ambicionamos implementar:

- a Fundação Eugénio de Almeida mantém e alimenta uma forte ligação à sua origem e à história do seu fundador, bem presentes na sua comunicação e no seu *site*;
- a Fundação Eugénio de Almeida e a Cartuxa existem em interligação e, também, estão clivadas em termos de comunicação: existem dois *sites* diferentes - Fundação Eugénio de Almeida vs Cartuxa – e em cada um deles existe a ligação para o outro; ainda assim parece-nos relevante verificar que esta divisão permite estabelecer um corte efetivo entre os conteúdos sociais/culturais e os conteúdos comerciais;
- o investimento em conteúdos culturais e locais – quer a Fundação Eugénio de Almeida quer a Cartuxa evidenciam uma forte ligação ao seu contexto local e territorial; esta é uma realidade evidente quando, por exemplo, no seu *site* encontramos referências ao Alentejo, bem como à sua dimensão cultural e social; ex: *ligação a conteúdos externos sobre o Alentejo e sobre Portugal*;
- preocupação ecológica e ambiental bem vincada – ex: “*A Fundação Eugénio de Almeida, no contexto das medidas de proteção dos recursos naturais que tem vindo a implementar na sua atividade agrícola, calculou recentemente a pegada de carbono*

associada à produção de todo o portefólio de vinhos e azeites. Este inovador projeto utilizou metodologias de referência e revelou que os produtos da Fundação Eugénio de Almeida possuem um desempenho ambiental superior ou semelhante ao de vinhos e azeites de diversas regiões internacionais.”

- o investimento na comunicação com sites muito atuais, dinâmicos, informativos e com um vincado carácter visual (*site* da Cartuxa e da Fundação Eugénio de Almeida);

- campanhas de comunicação diferentes e separadas do produto enquanto entidade máxima – ex: *“E se o EA fosse uma fotografia? ...uma pintura? ...uma dança? ...um poema? ...uma Música? São dois os princípios que regem toda a ação de comunicação. O primeiro é induzir em vez de definir. Por outras palavras, a Cartuxa transfere o papel de interpretação do vinho para quem o prova, em contraste com o marketing de autoelogio das marcas, o qual perde cada vez mais força na avalanche de opinião das redes sociais. O segundo princípio é sair do território cultural do produtor e posicionar-se noutra atmosfera cultural.”*

- estratégia de proximidade e criação do sentimento de pertença nos seus consumidores – ex: criação do Clube Pêra-Manca 2000, que permite aos sócios receber em casa uma seleção de vinhos e azeites;

- identidade e comunicação das diferentes marcas de vinho – design marcado e simples, elegante e com classe;

- identidade e comunicação das diferentes marcas de azeite – garrafas e *lettering* elegante, cores fortes, ilustrações com impacto visual; na garrafa *premium*, o *packaging* inclui uma caixa o que contribui para a valorização do produto e para o posicionar num segmento de maior prestígio;

- presença nas principais plataformas de *social media* – ex: Facebook, LinkedIn, Instagram, Google+, Youtube, Twitter;

- existência e promoção de conteúdos não estritamente promocionais e/ou comerciais – ex: promoção de conteúdos ligados ao destino Portugal e Alentejo;

- desenvolvimento de APP's específicas da Cartuxa, quer para a Marca Cartuxa quer, também, para o Clube Pêra-Manca;
- arquitetura da Marca – a definição da marca Cartuxa como marca *umbrella* para todos os produtos que, mesmo quando assumem outras marcas, continuam sempre a assumir a sua ligação à marca Cartuxa;
- logotipo simples e de cores fortes, permitindo uma leitura fácil e promovendo uma mais inteligível e imediata identificação da marca;
- forte aposta na internacionalização – ex: o site da Cartuxa tem disponíveis os contatos dos seus agentes comerciais em grande parte da Europa, no Japão, em Moçambique, em Taiwan, Timor-Leste, EUA, Cazaquistão, Austrália, Brasil, Canadá, Macau, entre outros;
- existência do site em português e em inglês o que demonstra orientação internacional da marca;
- a diversificação da sua linha de produtos – tendo iniciado esta vertente comercial nos vinhos, a mais recente aposta situa-se no domínio do enoturismo.

De uma forma sintética, são estas as principais conclusões às quais chegámos depois de análise aprofundada.

3.4.2.2. Casa da Prisca

A Casa da Prisca está no mercado desde 1917 aliando-se a valores como a tradição, o saber-fazer e a reputação, resultado do valor que a família deu aos produtos e à gastronomia locais. Esta marca trabalha um conjunto de produtos base – a carne, as frutas e os vegetais -, produzindo a partir deles uma panóplia de produtos bastante alargada - compotas, marmeladas, pastas e patés, doçaria regional, presuntos, enchidos, entre outros. O grande marco na tradição dos produtos Casa da Prisca acontece em 1995, quando Agostinho da Fonseca dos Santos e a sua esposa, Maria da Conceição Belo Plácido, decidiram iniciar a construção de novas instalações em

Trancoso, onde colocaram o saber-fazer ancestral e a mais moderna tecnologia ao serviço da qualidade dos produtos e da segurança alimentar. As sinergias resultantes potenciaram fortemente a Casa da Prisca no mercado, onde ocupa hoje uma posição de referência.

A marca evidencia uma forte ligação à região onde está inserida com o intuito de contribuir para o seu desenvolvimento, em particular, das suas pessoas e recursos endógenos.

Assim, entendemos que a marca Casa da Prisca representa um conjunto de produtos e segmentos de mercado que se aproximam daqueles que a marca Fundação Pina Ferraz virá a representar. Tendo em conta esta observação entendemos que seria uma interessante fonte de *benchmarking*, tendo o nosso foco de procura de informação e análise da mesma estado centrado na comunicação, nas ferramentas de comunicação, canais de distribuição, gamas de produtos, conteúdos informativos, entre outros. (Anexo III)

O que aprendemos com a Casa da Prisca?

Da nossa análise resultam estes conteúdos e conclusões que virão a servir-nos como referência futura.

A Casa da Prisca caracteriza-se por:

- apresentar um *site* dinâmico e com cariz fortemente visual;
- a informação disponibilizada no site é bastante mais completa do que a informação puramente comercial – ex: são disponibilizadas algumas receitas para serem elaboradas com os produtos;
- todos os Produtos comercializados têm disponibilizada a respetiva informação nutricional;

- a linguagem utilizada é rica e adjetivada, remetendo de forma muito eficaz para a identidade da marca e os seus valores; – ex: “Relíquias Gastronómicas e Paladares de Excelência”; “tradicional”, “natural”, “saudável” e “caseiro”;
- decisão evidente de optar por uma arquitetura da marca *endorsed* – todos os produtos Casa da Prisca fazem referência à “marca-mãe”: ex: “Prisca *Gourmet*”, “Prisca Tradicional”, “Prisca *Seduction*” e “Prisca *Nature*”;
- existe presença nas redes sociais Facebook e Twitter; entendemos, também, da nossa análise que esta presença poderia ser mais efetiva e direcionada para estratégias de comunicação de marca mais atuais, evidenciando um maior foco no *storytelling* e, também, em conteúdos de carácter mais emocional/relacional e menos comerciais;
- logotipo simples e de cores fortes e com referência evidente à data de criação da marca, o que facilita a sua identificação e, em particular, valida o seu posicionamento como uma marca tradicional e ligada a usos e hábitos ancestrais;
- existe grande diversificação de produtos e a procura de inovação e desenvolvimento de novos produtos está também evidenciada, tornando-se alvo de um interesse constante, possibilitando a resposta às novas exigências, necessidades e interesses dos diferentes mercados; ex: produtos Prisca *Nature*, sem adição de açúcar;
- site disponível em português, espanhol e inglês, evidenciando uma orientação para o mercado internacional;
- investimento no canal HORECA, com atitude de proximidade “(...) *para nos ajustarmos a cada cliente e proporcionarmos melhores serviços, apresentamos uma grande flexibilidade na nossa gama de produtos e no formato dos mesmos.*”

Resumimos, assim, as aprendizagens mais significativas e úteis para o propósito que nos levou a considerar a marca Casa da Prisca como uma referência válida para o *benchmarking*.

3.4.2.3. Cacao di Vine

A empresa *Cacao di Vine* é uma empresa recente que comercializa chocolates de vinho. Seleccioná-mo-la como fonte interessante de *benchmarking* uma vez que se posiciona no segmento de luxo e tem uma aposta forte na internacionalização, estando já presente num elevado número de mercados externos, mesmo tendo poucos anos de existência. Outra questão que nos interessa conhecer e avaliar é a forma como existe uma orientação bastante evidente na comunicação e na embalagem dos seus produtos. A *Cacao di Vine* foi vencedora em 2016 de um *Reddot*, prémio internacional na área do design e *packaging*. Outra questão que ambicionamos conhecer tem a ver com o foco na personalização que a marca promove, em particular no setor de hotelaria de luxo, personalizando as embalagens e conteúdos de comunicação aquando da sua colocação nestes contextos. (Anexo IV)

O que aprendemos com a *Cacao di Vine*?

Numa marca bastante jovem conseguimos encontrar orientações válidas e coincidentes com aqueles que são os objetivos e orientações estratégicas para a marca Fundação Pina Ferraz.

Assim, da análise da marca consideremos as seguintes informações:

- design e cuidado no *packaging*; o entendimento que a comunicação de um produto e da sua qualidade se faz, também, por todos os conteúdos e dinâmicas de comunicação dos mesmos;
- foco na inovação – além de ter sido uma das primeiras marcas a trabalhar este produto (a ligação entre o vinho e o chocolate) existe uma nítida preocupação com a inovação constante, estando a *Cacao di Vine* orientada para o lançamento de novos produtos de forma contínua;
- além da inovação do produto, a *Cacao di Vine* entende que o design é um fator de inovação muito relevante, pelo que esta dimensão tem sido alvo de um trabalho de continuidade;

- aposta na internacionalização – o mercado da marca é nacional, mas desde sempre existiu a orientação para a procura e consolidação dos mercados externos; neste momento a marca está presente em mais de dez mercados europeus e já em mercados menos convencionais, como por exemplo, o mercado asiático, no Japão;
- personalização dos produtos – “Personalize os seus chocolates e surpreenda os seus hóspedes.”;
- diferentes canais de comercialização, em especial o canal HORECA;
- logotipo simples e com apenas duas cores (castanho e branco);
- palavras fortes e orientadas para o conceito – *“Temos o prazer de apresentar-lhe esta coleção inovadora e exclusiva de chocolates de vinho (...)”, “artesanal”, “(...) cortiça 100% original e português (...)”*;
- utilização de materiais portugueses e locais – ex: embalagens em cortiça;
- conceito de único – *“Como acontece nos vinhos, os nossos chocolates são datados por ano. Isso significa que, dependendo da colheita, todos os anos os nossos chocolates também são distintos, tornando-os únicos.”*
- a existência de parcerias estratégicas – ex: Com o Vinho Moscatel de Setúbal da José Maria da Fonseca;
- presença no Facebook;
- participação num número significativo de eventos relacionados com a área, quer ao nível nacional quer ao nível internacional;
- associação a eventos *premium* que ajudam a posicionar a marca – ex: “Rota das Estrelas”, “Christmas Wine Experience” no “The Yeatman Hotel”;
- comunicação de prémios e distinções – ex: Prémio *Reddot*;
- diferenciação pelo qualidade – o preço de cada produto é elevado e associado a uma qualidade superior;

- inovação de produto – produtos diferentes e diferenciadores como, por exemplo – chocolate com espumante; produtos especiais para ocasiões especiais, como o caso do Dia dos Namorados; entre outros.

O facto de esta ser uma marca jovem, com ambição internacional, com um posicionamento no segmento de produtos *premium* e diferenciação pela qualidade e não pela quantidade/preço são as razões que nos levaram a adotá-la como fonte válida para o nosso processo de *benchmarking*.

3.4.2.4. Matriz de Análise das Marcas Escolhidas

Depois de uma análise tão aprofundada tanto quanto possível das marcas selecionadas para o *benchmarking* interessa-nos agora sistematizar a informação recolhida para que proficuamente possamos analisar os dados conseguidos.

Marca	Fundação Eugénio de Almeida/Cartuxa	Casa da Prisca	Cacao di Vine
Logo			
Site	http://www.fundacaoeugenioalmeida.pt http://www.cartuxa.pt	http://www.casadaprisca.com	http://www.cacaodivine.com/
Assinatura	Para explorar com tempo, sem amarras, com imaginação...	Relíquias Gastronómicas e Paladares de Excelência	É chocolate...de vinho!
Missão	AFundação articula meios e recursos com diversos interlocutores nacionais e estrangeiros, por forma a promover o desenvolvimento económico e um maior equilíbrio social	Desenvolver, produzir e comercializar alimentos de excelência que possibilitam às pessoas degustar o melhor da vida.	Não disponibilizado.

	da sua comunidade, contribuindo para a redução das consequências da interioridade e das assimetrias regionais.		
Visão	Não disponibilizado.	Ser uma empresa líder e uma referência de qualidade e boas-práticas, crescendo de forma sustentada e aportando valor para todos os nossos <i>stakeholders</i> .	Não disponibilizado.
Valores	Excelência Qualidade Individualidade Inovação Potencial de Impacto Positivo	Integridade Responsabilidade Qualidade Paixão Inovação Diversidade Performance	Não disponibilizado.
Posicionamento/ Diferenciação	Credibilidade Experiência Causa Social Qualidade	Experiência Tradicional História Diversificação	Inovação Qualidade Design
Objeto	Vinhos Azeite Enoturismo	Compotas Enchidos Fatiados Licores Condimentos Mel Pastas Azeite Vinagre Flor de Sal Chás Snacks (entre outros)	Chocolates de Vinho
Âmbito	Internacional	Internacional	Internacional
Clientes	Canal HORECA, lojas Gourmet, Grande Distribuição	Canal HORECA, Lojas Gourmet, Outras lojas, Grande distribuição	Hotéis, Lojas Gourmet
Consumidores	Empresas e Clientes Finais	Empresas e Clientes Finais	Empresas e Clientes Finais

Tabela 10 – Benchmarking – Matriz de Análise das Marcas Escolhidas)

3.4.3. Enquadramento Geográfico e Territorial

A Fundação Pina Ferraz situa-se em Penamacor, concelho da Beira Baixa, pertencente ao Distrito de Castelo Branco, limitado a Norte pelo concelho do Sabugal, a Sul pelo concelho de Idanha-a-Nova, a Oeste pelo do Fundão e a Leste pela Estremadura espanhola. O concelho é composto de 12 freguesias.

A população do concelho situa-se à volta dos seis mil habitantes, tendo uma densidade populacional na casa dos 11,8 habitantes por km², pouco mais de metade da média da Beira Interior Sul (20,8) e muito abaixo dos índices da Região Centro e Nacional (75,7 e 112,2, respetivamente). Esta realidade tem origem num conjunto diversificado de razões históricas, geográficas, sociopolíticas e económicas que tiveram um impacto muito acentuado na vida da população local. Podemos elencar, sinteticamente: uma forte corrente migratória desde a década de 60; taxa de mortalidade a quadruplicar a taxa de natalidade, tendo como resultado um impressionante índice de envelhecimento de 401,5, com uma completa inversão da pirâmide etária; falta de empreendedorismo e mão de obra qualificada; comércio sem capacidade de concorrer com os centros urbanos mais próximos; setor produtivo orientado para os recursos locais, em particular, a silvicultura e a pequena indústria agroalimentar; um cenário equivalente a outras regiões do interior do país. As oportunidades de atuação parecem estar concentradas nos recursos naturais, pela via da exploração agroflorestal e/ou pelo desenvolvimento turístico com especial enfoque nos recursos da paisagem, da interioridade, da ruralidade e da autenticidade locais. Os produtos locais estão, também, neste leque de oportunidades plausíveis de crescimento e desenvolvimento económico e sociaislocal. (<http://www.cm-penamacor.pt/cmp/>, consultado em 13/09/2017)

Interessa-nos, agora, desenvolver o conhecimento do concelho de Penamacor recorrendo, para tanto, à análise dos dados recolhidos no PORDATA (<https://www.pordata.pt/Portugal> consultado em 30/08/2017). (Anexo V)

Os dados consultados revelam uma situação com características bem vincadas de necessidade de uma intervenção significativa em termos de investimentos ao nível empresarial e demográfico, entre outros, sob pena do concelho ficar numa situação

de fragilidade irrecuperável. Os dados revelam que a situação de interioridade se tem vindo a tornar mais evidente e, por isso, qualquer intervenção que venha a ser feita como forma de diminuir ou contrariar esta evolução é de grande importância.

	Penamacor (Município)	Beira Baixa (NUTS III)	Portugal	Penamacor (Município)	Beira Baixa (NUTS III)	Portugal	Penamacor (Município)	Beira Baixa (NUTS III)	Portugal
População residente	5.875	90.236	10.568.247	5.384	86.268	10.457.295	5.160	84.046	10.358.076
Superfície em km2	563,8	4.614,7	92.207,4	563,7	4.614,6	92.225,2	563,7	4.614,6	92.225,6
Densidade populacional número médio de indivíduos por km2	10,4	19,6	114,6	9,6	18,7	113,4	9,2	18,2	112,3
Freguesias	12	76	4.260	9	59	3.092	9	59	3.092
Eleitores	6.316	86.854	9.610.768	5.516	82.724	9.758.534	5.141	80.626	9.768.880
Jovens (%) menos de 15 anos	8,3	11,4	15,4	7,6	11,1	14,7	6,9	10,9	14,2
População em idade ativa (%) 15 aos 64 anos	48,9	59,7	66,5	51,4	59,9	65,7	52,6	59,9	65,3
Idosos (%) 65 e mais anos	42,8	28,8	18,1	41,0	28,9	19,6	40,5	29,3	20,5
Idosos por cada 100 jovens	518	252	118	542	259	134	588	269	144
Indivíduos em idade ativa por idoso	1,1	2,1	3,7	1,3	2,1	3,3	1,3	2,0	3,2
População estrangeira (%)	0,9	1,9	4,3	1,4	1,8	3,8	1,9	2,0	3,7
Nascimentos	25	620	99.491	19	543	82.787	14	537	85.500
Nascimentos fora do casamento (%)	48,0	34,2	38,1	47,4	45,5	47,6	64,3	50,1	50,7
Óbitos	116	1.461	104.434	121	1.455	106.545	108	1.419	108.539
Saldo natural diferença entre o total de nascimentos e o total de óbitos	-91	-841	-4.943	-102	-912	-23.758	-94	-882	-23.039
Alojamentos familiares clássicos	6.526	71.157	5.826.152	Pre 6.544	Pre 71.734	Pre 5.910.977	Pre 6.549	Pre 71.828	Pre 5.925.437
Edifícios de habitação familiar	6.318	56.146	3.514.014	Pre 6.392	Pre 56.697	Pre 3.576.096	Pre 6.397	Pre 56.764	Pre 3.585.624
Valor médio de avaliação bancária dos alojamentos (€/m2)	689,0	-	1.146,0	...	-	1.006,0	...	747,0	1.034,0
Poder de compra per capita Portugal = 100	53	82	100	62	85	100	-	-	-

Figura 9 - Dados Sociodemográficos sobre Penamacor I

Assim, e da análise destes dados (centrada em três datas - 2009, 2013 e 2015, um período de tempo bastante curto -) destacamos os seguintes dados demográficos:

- existe uma acentuada perda de população – de 5875 em 2009, para 5160 em 2015; este é um resultado compatível com o valor da densidade populacional que diminuiu de 10,4 em 2009 para 9,2 em 2015;
- existe um envelhecimento acentuado da população, como revelado pelos dados identificados: Idosos por cada 100 jovens seriam 518 em 2009 e são em 2015, 588; temos 25 nascimentos em 2009 e 14 em 2015; o saldo natural é de -91 em 2009 e de -94 em 2009;
- a existência de 12 freguesias em 2009 e de 9 freguesias em 2013;
- no que diz respeito ao número de eleitores temos 6316 em 2009 e 5141 em 2015;

- a % de população jovem (com menos de 15 anos) é, também, coerente com esta tendência, tendo sofrido um decréscimo entre 2009 e 2015, passando de 8,3 para 6,9;
- outro dado merece a nossa análise: a percentagem de população estrangeira a residir no concelho que aparece como um valor em contra corrente – assim, este valor é de 0,9% em 2009 e de 1,9% em 2015.

A leitura destes valores dá-nos uma noção mais clara e objetiva da forma como o peso e as consequências da interioridade se têm feito sentir no concelho de Penamacor de forma acentuada.

Colocando, agora, o foco da nossa leitura em dados mais orientados para as atividades económicas, bem como para a situação da população residente face ao emprego, conseguimos apurar os seguintes (e relevantes) dados que contribuem para o conhecimento do território e no contexto no qual se concentra a nossa área de atuação.

Assinalamos os seguintes dados:

- a existência de 447 empresas não financeiras em 2009 e 436 em 2015;
- o número de desempregados inscritos nos centros de empregos é de 139 em 2009 e de 205 em 2015;
- a percentagem de desempregados inscritos no centro de emprego há um ano ou mais tem um aumento significativo: de 35,7% para em 2009 para 52,6% em 2015;
- os beneficiários do Rendimento Social de Inserção estão numa linha evolutiva diferente: existiriam 178 em 2009 e em 2015 este valor diminui para 92;
- o pessoal ao serviço de empresas não financeiras é de 905 em 2009 e de 861 em 2015; já os trabalhadores da Administração Pública Local veem, também, a ocorrência de uma diminuição significativa – de 118 em 2009 para 94 em 2015.

Estes dados validam a caracterização deste concelho como envelhecido e com um decréscimo do tecido empresarial e, por consequência direta, das possibilidades de empregabilidade existentes.

	2009			2013			2015		
	Penamacor (Município)	Beira Baixa (NUTS III)	Portugal	Penamacor (Município)	Beira Baixa (NUTS III)	Portugal	Penamacor (Município)	Beira Baixa (NUTS III)	Portugal
Empresas não financeiras	447	8.654	1.199.843	395	7.941	1.098.409	436	8.524	1.163.082
Empresas de alojamento e restauração	52	838	89.913	49	760	82.211	49	794	91.826
Empresas não financeiras com menos de 10 trabalhadores (%)	96,9	97,2	95,9	96,7	97,4	96,3	97,7	97,5	96,4
Pessoal ao serviço nas empresas não financeiras	905	19.998	3.834.544	791	17.946	3.377.598	861	18.835	3.578.913
Remuneração média mensal dos trabalhadores por conta de outrem	581	-	868	657	738	912	-	-	-
Saldo das exportações e importações de bens exportações - importações	- 899.998	-	- 19.681.737.241	- 933.035	62.728.390	- 9.709.911.546	Pro 212.782	Pro 32.950.769	-Pro 10.484.682.527
Sociedades constituídas	3	140	25.875	11	158	32.060	6	168	33.732
Sociedades dissolvidas	16	164	30.135	2	85	17.745	4	114	23.497
Bancos e caixas económicas	2	51	5.877	2	48	5.242	2	38	4.532
Habitantes por banco e caixa económica	2.937,5	1.769,3	1.798,2	2.691,8	1.797,2	1.994,9	2.579,8	2.211,7	2.285,5
Desempregados inscritos nos centros de emprego	139	3.496	495.546	204	5.213	707.807	205	3.878	560.843
Desempregados inscritos nos centros de emprego em % da população residente com 15 a 64 anos	4,8	6,5	7,0	7,4	10,1	10,3	7,5	7,7	8,3
Desempregados inscritos nos centros de emprego há 1 ano ou mais (%)	35,7	30,3	32,9	39,5	45,7	45,0	52,6	53,5	49,3
Pensões da Segurança Social e da CGA em % da população residente (com 15 e mais anos)	62,1	50,0	38,2	60,0	51,6	40,6	-	51,8	-
Beneficiários do Rendimento Social de Inserção (RSI)	178	2.896	486.812	106	2.344	360.372	92	2.109	295.664
Beneficiários do subsídio de desemprego	28	1.687	244.132	82	2.191	309.081	55	1.306	204.370
Beneficiários do subsídio de desemprego em % da população residente com 15 e mais anos	0,5	2,1	2,7	1,7	2,9	3,5	1,2	1,8	2,3
Trabalhadores da Administração Pública Local	118	1.348	134.430	102	1.138	121.161	94	1.079	117.706

Figura 10 - Dados Sociodemográficos sobre Penamacor II

3.5. A Análise Interna

Em concomitância com a análise externa, é necessário proceder a uma forte e vincada análise interna. Assim, como referido anteriormente, iremos precisar conhecer a história, as histórias e as estórias da Fundação Pina Ferraz, contadas na primeira pessoa e lidas em documentos outrora escritos e que encerram os que são os seus fatores identitários e, em consequência, aqueles que serão os fatores identitários da Marca Fundação Pina Ferraz.

Entendemos hoje que uma marca se cria a partir do conhecimento profundo das suas origens, alicerces, valores e caminho percorrido até presente. Partindo deste pressuposto, este conhecimento será conseguido através do contacto direto e próximo com a instituição e todos os seus participantes, desde a administração, aos colaboradores e, claro, aos seus utentes – atuais e passados.

A criação da marca Fundação Pina Ferraz terá por base um conhecimento aprofundado da sua história e protagonistas, pois só assim consideramos que a marca virá a ter uma identidade bem definida. Esta investigação beneficia, ainda, de um trabalho de investigação que se encontra a ser desenvolvido sobre a fundação e história dos beneméritos da mesma. Esta investigação que decorre há mais de um ano tem trazido um conhecimento muito profícuo da origem da Fundação Pina Ferraz, bem como dos valores que sempre nortearam a sua atuação. Assim, há um conjunto de conhecimentos, histórias, afirmações, expressões e pessoas, valores e sentimentos que são agora do conhecimento da Fundação e que, em consequência, são também do nosso o que nos dá uma maior sustentabilidade para que possamos alicerçar a identidade da marca nos seus verdadeiros e originais pilares.

Partimos para a criação da marca Fundação Pina Ferraz com este manancial de informação que se irá nortear todas as decisões estratégicas que foram e virão a ser tomadas.

3.5.1. Fundação Pina Ferraz – A História e as Estórias

A génese desta marca terá sempre que ter uma indelével ligação a Francisco & Carlota Pina Ferraz, duas vidas que se perpetuaram numa instituição. É aqui que consolidamos a orientação estratégica que considera que é do passado que se projeta o futuro.

Na base desta organização estão duas pessoas que deixaram a sua marca e o seu ADN em todos os espaços que a constituem, pelo que é o que sabemos e o que viremos a saber sobre elas que constitui a raiz do que iremos querer seguir para sustentar a marca em estudo presentemente. Assim, a identidade da marca estará por definição e por decisão estratégica associado à identidade de Francisco e Carlota Pina Ferraz. Neste sentido, de todo o estudo feito ressaltam algumas afirmações que servem de orientação base e que ajudam a sustentar esta história e identidade da marca. Auscultámos e guardámos todas estas ideias chave que serviram, inicialmente, como ingredientes para reconstruir esta história e, em consequência, a

história desta marca. Apresentamos, em seguida, o resumo e as ideias chave deste desígnio.

Tendo em atenção a recolha de informação oriunda de tantas conversas com diversos protagonistas fomos recolhendo um conjunto de frases/sentimentos/citações que nos servem como orientação criativa da marca e, em consequência, como validação e inspiração. Apresentamos, em seguida, um resumo dessa recolha cujo foco é Carlota Pina Ferraz (esta preponderância justifica-se com o facto de, na atualidade, apenas ser possível chegar à fala com quem privou com ela e não já com quem o terá feito com Francisco de Pina Ferraz). Nesta recolha estão, também, as ideias e as perceções de quem foi acolhido no Lar Francisco de Pina desde a sua fundação e que aí cresceu e “*aprendeu a ser gente*”, como tantas vezes mencionado.

“... coração generosíssimo...”

“... foi a mãe de Penamacor...”

“... Madrinha...”

“... uma nova casa para tanta gente...”

“... muita gente se criou ali...”

“... uma segunda oportunidade...”

“... aprender a ser gente...”

“... uma vida tem que ter uma raiz...”

“... uma vida dedicada aos outros...”

“... cuidado e fineza...”

“... herdou fortuna, valores de fidalguia e generosidade...”

“... como é que a vida dela tocou tantas vidas à volta dela...”

“... era quem ia levar paz e harmonia...”

“... uma forte ligação à terra, a única forma de subsistência era o campo...”

“... alma muita generosa...”

3.5.2. Fundação Pina Ferraz – Dimensão Territorial e Geográfica

Uma marca é, também, e de forma indelével, fruto da região geográfica onde se insere. Se essa realidade é sempre indiscutível neste caso em particular pretende-se que a mesma seja enraizada na génese, personalidade e vida da marca. Assim, além do contexto histórico da própria fundação não poderemos deixar de avaliar e analisar toda a realidade contextual.

Estando a Fundação Pina Ferraz enraizada na região interior do país tem sofrido as consequências do envelhecimento e da desertificação. Essa é, aliás, também uma das

suas preocupações. Isto é, existe a consciência de que um projeto bem estruturado e fundamentado pode contribuir para o desenvolvimento local e para a valorização da prática, cultura, saberes e sabores locais. Assim, além do investimento efetuado no conhecimento da história da Fundação procedeu-se, também, a um trabalho de pesquisa sobre a região, o que originou algumas ideias gerais que servirão como guia de atuação. De entre tantas afirmações que fomos ouvindo ficam algumas que deixaram maior ressonância durante este processo e, também, parecem mais preponderantes em termos do efeito que possam vir a ter na criação da personalidade da marca.

Destacamos essas afirmações:

“...Resgatar o tradicional...”

“...Dimensão demográfica social e económica...”

“... a dimensão maior é o respeito...”

“...Gentes de terra e cultura...”

“...Local de preservação e conhecimento...”

“...Imagem de conjunto: tempo, história e família...”

“...Ajudar gente que precisa...”

“...Isto é um gesto filantrópico...”

“...Mais do que promover produtos, vamos promover uma obra...”

“...Estratégias que vinculam e vincam...”

“...Mensagem transversal: identidade e produto...”

“...Paisagem complexa e dureza da terra...”

“...Caminho singular...”

“...Tornar economicamente viável...”

“...A terra não gera nada, é preciso por mãos à obra...”

“...Fazer um fatinho à medida para cada um dos mercados...”

“...Marca cultural e moderna...”

“...Exportadores de verdades...”

“...Criatividade sem limites...”

“...Os nossos produtos são vivos, vêm da terra...”

“...O caminho do empresário é diferente do caminho do peregrino...”

“...Uma marca que é uma cara...”

“...Suscitar interesse emocional...”

“...Desconstruir permanentemente...”

“...Há sempre uma forma de fazer melhor...”

“...Maturar e tornar apetecível...”

“...Valorizar a obra, a terra e o gesto...”

“...Mesmo atividades em esforço, fazem-se com

um sorriso nos lábios...”

“...Promover os de dentro para promover os de fora...”

Todas resumem um conjunto de ideias-chave cujo objetivo é que sejam reveladas e materializadas na construção desta identidade e na história e práticas da marca em desenvolvimento. Estamos perante um conjunto estruturante e estratégico de ligação evidente aos objetivos da marca, vincadamente influenciada pelo contexto geográfico no qual está inserida e reconhecendo esta ligação enquanto uma mais valia e fator de diferenciação. Por outro lado, encontramos aqui bastante evidenciada a dimensão social da qual o projeto pode revestir sempre que o consideramos potenciador da geração de riqueza ao nível da empregabilidade local e da valorização da cultura e saberes locais, apelando ao que de mais autêntico e genuíno pode a mesma representar.

3.5.3. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão que permite avaliar as dimensões interna e externa da organização. Esta avaliação é feita tendo em conta as seguintes fontes de informação: *Strengths* (pontos fortes) e *Weaknesses* (pontos fracos) que têm origem na avaliação interna da organização; por outro lado, são avaliadas as *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) que resultam da avaliação do ambiente externo no qual a organização está sediada. A organização desta informação de forma estruturada irá permitir tomar decisões estratégicas cujos objetivos sejam maximizar as oportunidades e os pontos fortes e, por outro lado, tentar minimizar o impacto das potenciais ameaças e/ou diminuir os pontos fracos.

O quadro que se segue contém a análise SWOT da Fundação Pina Ferraz.

Strengths	Weaknesses
<p>História da Fundação Equipa Multidisciplinar Conhecimento Rede de contactos Notoriedade da Fundação Parcerias já existentes: Universidade da Beira Interior; Instituto Politécnico de Castelo Branco – Escola Superior Agrária; ADRACES; INOVCLUSTER Espaços físicos próprios Bom relacionamento com a comunidade Linha de produtos diversificada Pouca pressão comercial Processos de produção tradicionais Ligação ao território Causa Social</p>	<p>Equipa pouco experiente na área de negócio Pouco e Deficiente investimento na área da comunicação Preços elevados dos produtos Estrutura de distribuição pouco eficiente Produtos a serem produzidos têm vindo a ser considerados pouco saudáveis (ex: enchidos) Localização no Interior do País</p>
Opportunities	Threats
<p>Mercado de Valor Acrescentado Valorização do genuíno e do ancestral Alteração do comportamento dos consumidores Apoios Portugal 2020 Criação de outras Parcerias Valorização de questões sociais e de solidariedade Segmentação Internacionalização Mercado da Saudade Aumento do Poder de Compra Valorização da zona interior do país Aumento do turismo no interior do país</p>	<p>Concorrência Mercado de difícil acesso Novos estilos de vida Entrada de novos <i>players</i> no mercado Novas marcas emergentes inspiradas pelo mesmo conceito</p>

Tabela 11 – Análise SWOT – Fundação Pina Ferraz)

Debrucemo-nos, agora, naquilo que é a análise pormenorizada de cada um dos pontos identificados na análise SWOT para que melhor os possamos entender e, depois, agir de acordo com eles.

Começando pelos **Pontos Fortes** ficou já patente que a Fundação Pina Ferraz possui uma história que contextualiza e fornece alicerces fortes para a implementação da marca. A história constitui-se como terreno fértil, no qual poderemos alicerçar toda a produção de conteúdos e, principalmente, a justificação da marca, da sua existência e do cariz social e solidário que constituem a sua matriz identitária.

A Fundação Pina Ferraz tem uma **equipa** multidisciplinar e comprometida. Além disso, esta equipa está habituada e predisposta à flexibilidade e à aquisição de novas funções. A própria administração tem uma visão mais orientada para a sustentabilidade a médio/ longo prazo o que será possível através de uma lógica de investimentos que sejam feitos de forma moderada e sustentada e, por isso mesmo, permitam um crescimento estruturado e cimentado.

O **conhecimento** das práticas locais, no âmbito social, cultural, histórico e gastronómico são parte integrante das competências desta equipa.

Fruto da sua implementação local bastante prolongada no tempo a Fundação tem uma longa e vasta **rede de contactos** nas mais variadas áreas. Esta rede de contactos está relacionada com relações comerciais, relações institucionais e algumas relações pessoais. Esta matriz relacional de contactos surge como fator primordial no que diz respeito à implementação, valorização, comercialização e distribuição da marca. Tendo em conta o tempo de implementação que tem, bem como as suas áreas de intervenção fazem com que tenha **notoriedade** no âmbito local e regional. No seguimento desta notoriedade podemos identificar, também, um **bom relacionamento com a comunidade local**, uma vez que a Fundação foi desde sempre uma organização virada para a comunidade e que tentou funcionar numa relação de abertura e estreita proximidade com esta. Podemos identificar, também, como uma mais valia o facto de a Fundação Pina Ferraz ter um conjunto significativo

de **espaços físicos próprios** que trazem e trarão benefícios quer ao nível da produção quer ao nível do armazenamento. Estes espaços serão, apenas, otimizados em termos de utilização. O facto de o foco da Fundação Pina Ferraz não ser estritamente comercial dá espaço para que as decisões e a entrada no mercado possa ser feita de forma sustentada e livre de uma excessiva **pressão comercial** que em muitos casos é geradora de tomada de decisões precipitadas. A estratégia de crescimento e atuação da Fundação Pina Ferraz passa pelo desenvolvimento de uma linha de produtos diversificada, o que traz uma maior abertura em termos de mercado e dos seus segmentos. Existindo um foco nos produtos alimentares existe, também, uma grande possibilidade de **diversificação da oferta**. Além disso, a estratégia passa por alargar a oferta, passando a contemplar, também, produtos turísticos. Ainda, a Fundação Pina Ferraz tem neste momento um conjunto significativo de parcerias já estabelecidas com entidades de desenvolvimento local, regional e nacional em várias dimensões. Podemos destacar, por exemplo, Universidade da Beira Interior; Instituto Politécnico de Castelo Branco – Escola Superior Agrária; ADRACES – Associação para o Desenvolvimento da Raia Centro-Sul e a InovCluster – Associação do Desenvolvimento Agroindustrial do Centro. Todas estas parcerias são estratégicas do ponto de vista da investigação, da inovação, do desenvolvimento de produtos e, claro, no percurso de implementação e divulgação da marca. Ainda, teremos que assinalar o foco no **território**, uma vez que será esta a linha orientadora chave à qual associaremos a utilização de **processos de produção tradicionais** – queremos resgatar o que é autêntico, local e tradicional e é por aí que a diferenciação irá ser conseguida. Finalmente e, provavelmente, o ponto forte mais relevante é a óbvia ligação a uma **causa social** – o foco da marca é muito mais do que comercial e/ou empresarial. O valor que move a Fundação Pina Ferraz é a causa social – mais do que consumidores, cada cliente será um benemérito de uma causa maior.

A análise da Fundação Pina Ferraz leva-nos a identificar, igualmente, alguns **pontos fracos** que deverão ser tidos em conta e, preferencialmente, que deverão tentar ser minimizadas à medida que todo este processo vai decorrendo. Assim, a **equipa é pouco experiente** na área de negócio o que significa que, provavelmente, existirá a

necessidade de a dotar a equipa de um conjunto de profissionais mais experientes do ponto de vista comercial, do marketing e comunicação ea do desenvolvimento do produto. Existe, na atualidade e mesmo antes de investir no lançamento de uma marca comercial que se pretende forte, um **investimento reduzido na área da comunicação**: falamos de site, redes sociais e/ou outras formas de comunicação. Tendo, neste momento, o intuito de implementar uma marca na qual o consumidor se vai assumir como cocriador e na qual a ênfase emocional será particularmente relevante parece-nos que esta ligação terá que, obrigatoriamente, vir a ser trabalhada desde já, uma vez que irá facilitar a ligação emocional entre o consumidor e a marca. O facto de o objetivo ser a produção em qualidade e não em quantidade a oferta terá, sempre, um **preço elevado** (fruto, também, da segmentação que se pretende). Este valor será associado à qualidade do produto, mas isso não deixa de constituir uma questão que pode vir a levantar algumas dificuldades em termos da sua comercialização. Tendo em conta a imaturidade da vertente comercial identificamos a pouca eficiência de uma **estrutura de distribuição** inexistente e que irá gerar algumas dificuldades evidentes. Outro ponto fraco tem a ver com **a localização** da Fundação Pina Ferraz, uma vez que este peso da interioridade, não obstante os esforços e mesmo as medidas de discriminação positiva existentes, continua a ter um inevitável impacto em qualquer investimento realizado. Finalmente, mas muito relevante, é o facto de percebermos desde o início que os produtos em desenvolvimento e a serem desenvolvidos estão num mercado que tem vindo a sofrer alguns reveses, uma vez que novos estilos de vida os têm associado a **estilos de vida não saudáveis** (ex: o consumo de carne, o consumo de enchidos, o consumo de produtos calóricos, entre outros).

A análise do mercado externo dar-nos-á também um conjunto de informações bastante válidas e relevantes para a avaliação da marca e definição da estratégia a adotar. Assim, neste momento, assistimos a uma crescente valorização do **mercado do valor acrescentado**. Existe uma tendência de consumo que tende a valorizar o produto pensando no valor justo que o mesmo terá e estando disposto a pagar esta diferença. Por outro lado, o mercado está também a procurar aquilo que é **genuíno e**

ancestral, em termos culturais, históricos, gastronómicos, entre outros. O mercado tem sido alvo da pressão de **novos estilos de vida** em que movimentos como o *slow food*, o comércio justo, as preocupações ambientais, etc. têm vindo a assumir um peso cada vez maior naquilo que são as decisões na aquisição de produtos. A **criação de parcerias** ao nível da distribuição ou mesmo da oferta são estratégias amplamente utilizadas por outras marcas, uma vez que diminuem o esforço necessário para a entrada nos mercados. Esta estratégia tem-se revelado maximizadora de ganhos e minimizadora de investimentos. O **segmento** de luxo e da exclusividade tem vindo, também, a sofrer um grande aumento quer a nível nacional quer a nível internacional. Por outro lado, a própria definição de luxo tem vindo a sofrer algumas alterações e o tempo, o cuidado, a raridade e a oferta reduzida assumem-se como vetores preferenciais na definição deste novo luxo. A internacionalização parece ser também uma oportunidade forte uma vez que existe a crescente valorização dos produtos portugueses nos mercados internacionais. Por outro lado, existem também um conjunto de iniciativas que pretendem dar expressão aos produtos portugueses no exterior. Associada a esta questão surge também o **mercado da saudade** que aparece como um mercado preferencial para a internacionalização destes produtos. A nova onda de emigração de portugueses traz um mercado facilitado para aqueles que são os nossos produtos. Fruto da existência de uma comunidade portuguesa em grande parte dos países a nível mundial, mas associando também o facto de existir uma comunidade de emigrantes mais (in)formada, com melhores condições sociais e de vida e, principalmente, o facto de ser uma comunidade mais orgulhosa do seu país, da sua cultura e dos seus produtos existe um terreno mais fértil para a implementação dos produtos de origem nacional. As **questões sociais e da solidariedade** são também muito relevantes neste momento, existindo maior consciência social e do papel de cada um nas sociedades modernas. A possibilidade de poder contribuir para um bem maior tem vindo a ser fator importante para decisões de compra de grande número de consumidores. Existe ainda uma crescente **valorização da zona interior** do país com um forte investimento que tem vindo a ser feito na promoção desta região. Este investimento está a acontecer no mercado interno e externo. Associada a este investimento e como consequência do mesmo existe um **aumento significativo da oferta e da procura turística** na zona centro e interior. Um fator que pode vir a

constituir-se como grande mais valia para a implementação deste projeto é o facto de existir um **aumento do poder de compra** depois de vários anos em que a austeridade foi palavra de ordem e em que se assistiu a uma enorme contração da compra o que levou o mercado a estagnar e, em muitos casos, a sofrer um decréscimo. Existe ainda uma significativa oferta de apoios europeus, como o Portugal 2020 e as suas inúmeras linhas de apoio, que podem servir como alavancas importantíssimas neste empreendimento.

A identificação das ameaças contextuais presentes na conjuntura em que iremos trabalhar vai também ser de capital importância exigindo, por isso, aquando do processo de planeamento estratégico, uma avaliação bastante exigente. Assim, o segmento de mercado no qual a Fundação Pina Ferraz se vai posicionar - o dos produtos alimentares é um segmento bastante concorrido e com uma oferta variadíssima de produtos e produtores, pelo que a **concorrência** existente é, indiscutivelmente, uma ameaça. Além da oferta concorrente que podemos identificar desde já, existe a constante possibilidade da **entrada de novos *players*** no mercado o que pode, a qualquer momento, ter impacto direto no nosso mercado/segmento. É importante ainda referir que o mercado/segmento *premium* é um **mercado de difícil acesso**, estando dependente de um conjunto de produtores/distribuidores bem definido e com uma cadeia de distribuição bem estruturada e implementada no mercado pelo que conseguir espaço neste segmento é, além de complexo, muito dependente de boas relações com os distribuidores e/ou dependente da necessidade de grande investimento financeiro. Identificamos ainda a pressão da adoção de novos estilos de vida, em particular os q associados a regimes e dietas alimentares mais saudáveis e de baixo teor calórico, que colidem com os produtos que farão parte do catálogo da Fundação Pina Ferraz. Finalmente, mas não de menor importância, a noção exata de que o conceito social e tradicional é um conceito que tem vindo a ganhar novos adeptos pelo que será expectável que além da concorrência dentro do mesmo segmento venham a surgir novas marcas inspiradas pelo mesmo conceito.

Todos estes factos são, inevitavelmente, essenciais fontes de informação.

3.5.3.1. Análise SWOT de segunda ordem

A Análise SWOT, que se pretende seja o mais aprofundada e alicerçada possível, tem a vantagem de nos consciencializar de um conjunto de informações significativas de forma facilmente inteligível. É importante, no entanto, que após esta avaliação possamos passar ao nível seguinte: cruzar ambas as análises, a interna e a externa de forma a entender como se relacionam e como se podem ir apoiando umas nas outras, otimizando. Chegamos, assim, ao que chamamos Análise SWOT de segunda ordem, cruzando Pontos Fortes * Oportunidades; Pontos Fortes * Ameaças; Pontos Fracos * Oportunidades e Pontos Fracos * Ameaças.

Vejamos, por agora, o resultado dessa avaliação.

Análise SWOT de segunda ordem		
	Strengths	Waeknesses
Opportunities	Causa Social * Valorização das Causas Sociais Processos de Produção Tradicionais * Alterações dos Padrões de Comportamento dos Consumidores	Entrada no Mercado e pouca expressão em termos de produção * Existência de Parcerias potenciais Localização na zona interior do país * Crescente procura do genuíno e ancestral e da zona interior como atração turística
Threats	Produtos Tradicionais * Novos Estilos de Vida Diferenciação e Inovação * Concorrência com maior Implementação no mercado	Distribuição * Concorrência com canais de distribuição bem implementados Valor elevado * Pressão pela concorrência pelo valor Preconceitos contra os produtos * Novos Estilos de Vida

Tabela 12 – Análise SWOT de segunda ordem – Fundação Pina Ferraz

De forma geral, e fazendo esta avaliação na qual entendemos premente potenciar pontos fortes e oportunidades, ao mesmo tempo que investimos na minimização dos pontos fracos e ameaças, ficamos com uma visão alicerçada e abrangente acerca da

forma como os mesmos podem ser colocados ao serviço do objetivo final: a implementação com sucesso da marca em estudo.

Assim, entendemos que **Causa Social * Valorização das Causas Sociais** é uma relação com potencial e que virá ser o fator diferenciador desta marca. Assim, reforçamos a ideia de tê-lo como um dos elementos primordiais da nossa comunicação. Seremos um produto de qualidade mas, essencialmente, um produto com uma vertente social o que muito irá contribuir para o posicionamento e diferenciação da nossa linha de produtos e ofertas.

Consideramos que a equação **Processos de Produção Tradicionais * Alterações dos Padrões de Comportamento dos Consumidores** é, também ela, potenciadora de resultados positivos. A tendência de consumo de produtos cujo processo de fabrico/produção seja mais genuína, com mais segurança e mais respeitadora do ciclo de vida dos produtos e dos sabores está em franco crescimento, associada ao um maior poder de compra que acaba por legitimar e possibilitar este ensejo. Assim, o posicionamento da marca e, também, a sua escolha pela produção do que é tradicional, utilizando métodos de fabrico tradicionais é uma decisão adequada à situação atual.

No que diz respeito à relação entre Pontos Fortes e Ameaças encontramos a relação entre os **Produtos Tradicionais * Novos Estilos de Vida**, o que equivale a dizer que existe a procura de produtos cada vez menos calóricos, associados estes produtos a estilos de vida mais saudáveis. Encontramos aqui, e de forma evidente, um dos principais obstáculos que poderemos encontrar neste mercado. Fica claro que esta é uma área que terá que ser bem trabalhada em termos de comunicação para que o impacto deste conceito possa vir a ser minimizado, promovendo uma maior valorização em das mais valias do consumo de produtos com uma produção mais natural e mais tradicional.

Por outro lado, parece-nos também relevante consagrar atenção especial à dimensão da **Diferenciação e Inovação *Concorrência com maior Implementação no mercado**. O que entendemos com esta questão? Afirmamos que a nossa marca só se poderá posicionar pela diferenciação e pela inovação. Uma vez que não iremos produzir em quantidade, e que a implementação no mercado da concorrência é expressiva e evidente, a marca em estudo terá que ganhar terreno em função da sua capacidade de ser inovadora e de se diferenciar e com isso ganhar quota de mercado que lhe permita ser sustentável.

A Fundação Pina Ferraz que assume o posicionamento no mercado com pouca produção, permite que surja o binómio, **Pouca Expressão em termos de produção *Existência de Parcerias potenciais**. Perante esta situação entendemos a necessidade de potenciar as parcerias já existentes, mas em particular é premente que se procurarem e implementem novas parcerias que possam impactar a distribuição e implementação no mercado. A estratégia escolhida será a de associação a outros distribuidores/marcas/*players* do mercado que possam alavancar a nossa entrada e o nosso percurso no mercado.

Outro binómio entre pontos fracos e oportunidades é: **Localização na zona interior do país *Crescente procura do genuíno e ancestral e zona interior como atração turística**. A realidade social e territorial do país mostra o quanto a zona interior pode ser impactante no tecido empresarial de zonas do país menos citadinas e menos litoralizadas. Esta realidade tem tido um impacto muito evidente na zona interior do país, em particular, no concelho de Penamacor. Por outro lado, assistimos agora a um movimento de procura do que está menos explorado, do genuíno, ancestral, local, tradicional e inexplorado. Esta situação pode ser, também, uma das alavancas preferenciais para a nossa diferenciação. Estamos em condições de oferecer um produto diferente e oriundo de uma região inexplorada e, por isso, com valor acrescentado, tendo em conta novas tendências de procura e interesse dos consumidores. É também um binómio coerente com o conceito da diferenciação e daquilo que é raro e único.

No que diz respeito ao quadrante que avalia a relação entre os Pontos Fracos e as Ameaças é de extrema importância atentar nas orientações que os mesmos nos trazem. A não existência de **Distribuição *Concorrência com canais de distribuição bem implementados** sugere a necessidade de ganhar consciência clara da necessidade de encontrar e implementar um canal de distribuição adequado e profícuo. Outra relação que merece especial atenção é o **Valor elevado *Pressão pela concorrência de preço**. É útil clarificar que a nossa diferenciação e posicionamento não estão orientados para o preço. É com base nesta certeza estratégica que iremos orientar toda a estratégia de comunicação e posicionamento focada no valor maior – o valor social.

As conclusões retiradas da realização desta matriz SWOT de segunda ordem, obrigando-nos a olhar para todo um contexto interno e externo de dinâmica, são um passo essencial nesta estrutura de criação e implementação da marca em desenvolvimento.

3.6. A Identidade da Marca

O DNA da marca Pina Ferraz está impregnado de história, de generosidade, de cuidado, de educação e de formação – da vontade de fazer a diferença na vida dos outros. Este é o início desta história e, no seguimento, este é também o compromisso assumido pela Marca. No DNA da marca Pina Ferraz está, bem mais do que uma vertente puramente comercial, a vontade de fazer para que possa ser feito. A marca pretende trabalhar e contribuir para a sustentabilidade da Fundação porque assim, ela poderá continuar a exercer o seu desígnio.

Este é o traço fundamental da identidade da marca. Atentemos agora na forma como se irá materializar em termos reais e objetivos.

3.6.1.O Nome

A escolha de um nome para uma marca que venha a ser implementada é essencial, uma decisão determinante à qual estarão associadas muitas outras ações consequentes.

Foi um processo complexo. Entre a necessidade de ser criativo e a vontade de ser fiel ao contexto organizacional muitas opções foram equacionadas e identificadas por todos os intervenientes neste processo criativo e estratégico de edificação de uma marca. A verdade é que, depois de muitas decisões e retrocessos, considerámos que o nome da marca só poderia ser um: “Pina Ferraz”. Este é o nome que está na origem de toda esta história, esta é a personagem principal, esta é a raiz e o ADN a partir do qual tudo foi construído. A opção por este nome encerra em si duas dimensões essenciais. Por um lado, o cumpre o sentido homenagem necessária e desejada, uma vez que perpetua o nome do fundador. Por outro lado, o nome eterniza e marca aquilo que é a matriz identitária desta marca. Neste contexto, a marca só poderia, de forma simples, clara, orgulhosa, comprometida e coerente ser Fundação Pina Ferraz.

3.6.2. Missão, Visão e Valores da Marca Fundação Pina Ferraz

3.6.2.1. Missão da Marca Fundação Pina Ferraz

“Construir futuros.”

A missão da marca surge de forma muito evidente tendo em conta o objetivo primordial que a mesma identifica e se propõe alcançar.

3.6.2.2. Visão da Marca Fundação Pina Ferraz

A visão da marca representa, de forma mais desenvolvida a concretização de sua missão. Assim, esta é a visão da marca:

“Queremos que cada um dos nossos clientes seja parte da nossa família.”

Queremos ser uma marca de confiança alicerçada em valores fortes e que permita a cocriação de valor.

Queremos contribuir para a valorização do património local, permitindo que a herança recebida seja sustentável e, portanto, possa continuar a ser perpetuada.

Queremos fazer a diferença, construindo futuros!”

3.6.2.3. Valores da Marca Fundação Pina Ferraz

Os valores da marca Fundação Pina Ferraz são quatro

Singularidade - A Fundação Pina Ferraz procura e promove aquilo que é singular. Falamos das pessoas e da valorização das suas idiossincrasias e da permissão para serem quem são e se desenvolverem na sua plenitude. Esta é a fórmula que queremos usar em todos os nossos produtos.

Unicidade – A Fundação Pina Ferraz tem a procura e a oferta do único como um dos seus motes. Porque o único é o que só alguns encontram e só alguns têm acesso. Porque cada um de nós é único e é assim que a marca nos vê: falamos, uma vez mais, das pessoas e dos produtos, dos momentos e das vivências. Cada uma é única e irrepetível, como cada um dos momentos em que a marca estará presente.

Raridade – O raro é o que encontramos só em alguns locais, só mediante algumas condições muito específicas e privilegiadas. O raro é aquilo a que dedicamos um cuidado especial e generoso. O raro é o que tem mais valor.

Qualidade - Sempre que a Fundação Pina Ferraz estiver presente queremos que a palavra qualidade se constitua como uma associação direta. A qualidade do tempo, do cuidado e da atenção. A qualidade que se sente, que se vê e que se saboreia.

3.6.2.4. Slogan da Marca Fundação Pina Ferraz

A escolha e adoção do slogan da marca foi um processo mais complexo, uma vez que a capacidade de encerrar uma miríade de significados numa frase curta é incrivelmente difícil. Depois de muitas possibilidades a simplicidade imperou e o slogan adotado foi:

“Mais do que um sabor, um gesto!”

Consideramos que é este gesto que nos diferencia e legitima e, também, por isso é este o principal significado que pretendemos assinalar.

3.6.3. Prima da Identidade da Marca Pina Ferraz

Definir quem somos e o que representa a marca que estamos a criar é tarefa primordial. Resulta de todo o investimento colocado no conhecimento aprofundado de perceber de onde vimos, onde estamos, como queremos ser vistos e para onde vamos.

Na verdade, a construção de todo o processo identitário da marca é, atualmente, e neste momento em que as marcas são vistas como exibindo uma determinada personalidade, uma das tarefas primordiais. Assim, após algumas decisões estratégicas importantes e o estudo de “quem se é” temos que saber de forma inequívoca como nos queremos apresentar. O processo maturacional da personalidade da marca é essencial, e embora a entendamos como maleável, entendemos também a necessidade da existência de traços inquestionáveis que revelam quem somos – tal como quando nos referimos à personalidade de alguém. No mundo das marcas preciso saber quem sou para depois decidir como me quero apresentar.

Decidimos, assim, adotar o Prisma da Identidade de Kapferer, para caracterizar a marca Fundação Pina Ferraz. É o resultado dessa escolha e desse trabalho que o quadro seguinte representa.

MARCA PINA FERRAZ – Prisma da Identidade (Kapferer, 1991)	
EXTERIORIZAÇÃO	INTERIORIZAÇÃO
FÍSICO	PERSONALIDADE
Lettering elegante Imagem forte Algo que de destaca Embalagens Local Materiais de qualidade Coração e Casa Vermelho Design	Solidário Emocional Familiar Moderno Bom comunicador Feliz Orgulhosa Simples Autenticidade Longa Herança e História Partilha Madura Natural
RELACIONAMENTO	CULTURA
Confiança Qualidade Notoriedade Genuinidade Social com distinção Amigável Emocional Proximidade Receber como se fossem da família Respeitável e respeitadora Troca justa de valor Customização Proximidade e Personalização Relação forte e prolongada no tempo	Concilia a tradição e a modernidade Ligada ao património local Acredita na mudança no mundo Acredita no papel de todos nós Causas sociais Preocupada com o futuro e com a sustentabilidade Respeito com as pessoas e com o ambiente Foco nas relações humanas Portuguesa Experiência Cumplicidade
REFLEXO	AUTORRECONHECIMENTO
Leal Culto e Informado Dedicado Ator de mudanças sociais Interligado Uma experiência pessoal Quer ser e sentir-se especial	Conhecida e Reconhecida Diferente Marcada pelas suas características Prestígio Sofisticação Classe alta (poder de compra) Quer ser diferente do habitual Única Distintiva Exclusiva

Tabela 13 – Prisma da Identidade – Fundação Pina Ferraz

3.6.3.1. Exteriorização – Físico

A identidade da marca Fundação Pina Ferraz no que diz respeito à sua vertente física irá ser pautada por um conjunto de dimensões que ajudaram a materializar o seu DNA e aquilo que pretende representar. Assim, a imagem da marca passará por um *lettering* elegante e marcadamente histórico. Além disso, a imagem será também forte, pois pretendemos que seja facilmente destacável e identificável em função das demais. Além destas dimensões optou-se também pela utilização (sempre que possível) de caixas para embalar os produtos, uma vez que queremos transmitir a sensação de algo que perdura e que está associado a cuidado, quase como se a embalagem representasse uma “casa” para os produtos, como a FPF é uma casa para os seus utentes. Os materiais usados serão marcadamente locais para que seja mais fácil associarmos o território aos produtos. Uma vez que procuramos posicionarmos como um produto de qualidade todos os materiais usados terão esse imperativo para que a imagem seja coerente e mais facilmente estabelecida. No que diz respeito ao logotipo adotado, a imagem reflete marcadamente todo o conceito da FPF, colocando as pessoas, o lar, os afetos e as crianças nesta imagem. A escolha da cor – o vermelho – orienta-nos, também, para sentimentos fortes e de carácter emocional. Há também uma forte aposta no design da imagem da marca FPF uma vez que esse foco está de acordo com as nossas orientações e é coerente com a dimensão da cultura, pretendendo conciliar o passado e o presente, a tradição e a modernidade.

3.6.3.2. Exteriorização - Relacionamento

Como nos queremos relacionar com os nossos clientes? Esta é a questão que a dimensão do relacionamento prevê responder. A identidade da FPF prevê a existência de uma relação pautada pelos seguintes valores: somos uma marca que se quer posicionar como merecedora de confiança e que estará ligada a valores como a notoriedade e a genuinidade – queremos ser vistos como uma marca verdadeira. Além disso, teremos sempre associado um forte pendor social, sendo, aliás, esse lado social associado à distinção dos produtos e de quem os consome. As dimensões da amizade e da proximidade são também essenciais para a identidade da marca,

queremos receber os clientes como de fossem da família. É também aqui que está presente a dimensão fortemente emocional da marca. Somos uma marca respeitável e respeitadora que tem em conta as esferas históricas, locais e territoriais que nos diferenciam e que nos identificam. Entendemos que a troca comercial que será feita é uma troca justa de valor, uma vez que queremos proporcionar um produto de qualidade que terá um custo associado adequado. Uma das dimensões identitárias que estará sempre presente é a ideia de customização e personalização: sabemos que todos os nossos clientes serão diferentes e é nesse patamar que queremos encetar e manter uma relação. Por outro lado, a identidade da marca preconiza a obtenção de relações duradouras e de lealdade, uma vez que queremos que os nossos clientes se sintam parte integrante desta história que se vai regendo por uma dimensão familiar. Estamos no patamar de uma relação emocional que se tenta transformar numa relação de proximidade e familiar porque o consumidor percebe ter um papel relevante na marca e na instituição. É assim que afirmamos que o reflexo traduzido na relação com o consumidor está consubstanciado nesta afirmação: há uma relação social e emocional de corresponsabilização por esta marca. “Eu vejo-me como contribuindo para uma causa maior, eu sou um benemérito”.

3.6.3.3. Exteriorização - Reflexo

O reflexo refere-se à forma como os consumidores querem ser vistos quando se relacionam com a marca. Assim, é muito claro que a forma como a marca pretende ser vista deverá estar em sintonia com as características que os nossos consumidores apreciam também. Neste contexto, a ambição da marca Fundação Pina Ferraz está relacionada com sentimentos e perceção de cultura e informação. O nosso consumidor está consciente do seu papel social e da forma como pode ser, e é, muito influente no seu mundo e no dos outros. Existe a procura consciente de contribuir para mudanças sociais importantes com a perceção muito aguçada do papel de cada um - eu contribuo porque sei e entendo que o meu contributo é essencial. É por isso que existe um sentimento de que se é especial quando em relação com esta marca. É-se especial porque a marca contribui para que existe uma interligação real entre o

consumidor e a Fundação e os seus atores, em particular, os seus utentes. Estamos aqui no patamar de uma relação emocional que se tenta transformar numa relação de proximidade e familiar porque o consumidor percebe ter um papel relevante nesta marca e nesta instituição. Estamos aqui no patamar em que cada interação com a marca permite uma experiência pessoal que se sobrepõe à experiência do consumo imediato – há-de depender da forma como é encarada pelo consumidor e, por outro lado, terá sempre um reflexo positivo na Fundação Pina Ferraz e em todo o seu funcionamento.

3.6.3.4. Interiorização – Personalidade

A personalidade da marca, entendida segundo Kapferer, diz respeito à forma como a marca se define. Assim, a marca Fundação Pina Ferraz é, indubitavelmente, pautada pelos valores da solidariedade e da preocupação com o outro. Por outro lado, é também “alguém” que preza o lado emocional da vida, prendendo-se a essas emoções como uma âncora da relação com os outros e, em particular, está associada a emoções e sentimentos positivos e é, também por isso, que se vê como feliz e resiliente. Preza o lado simples da vida e das coisas, principalmente quando o mesmo se reveste desse lado da autenticidade que preza cada vez mais. Ser autêntico é, segundo o seu entendimento, ser capaz de reconhecer e assumir quem se é. Isto arroga ainda um maior relevo uma vez que esta marca traz consigo uma longa e importante herança histórica e um peso emocional muito grande. A família assume-se como um pilar central de toda esta personalidade – sempre em relação com a família, a passada, a presente e a futura. Apesar deste pendor histórico da herança que consigo transporta está em constante movimento de atualização, pois entende que só modernizando-se pode estar adaptada ao mundo atual. Sabe e entende que para conseguir demonstrar o quão orgulhosa é de si e das suas raízes tem que ser uma boa comunicadora, pois é nesta capacidade que assenta a forma como revela o seu traço identitário mais relevante: a orientação para a partilha – toda a marca se revê e se concentra neste substantivo. A personalidade Fundação Pina Ferraz tem a

maturidade essencial para se saber afirmar e diferenciar, posicionando-se com total naturalidade e assumindo o seu espaço de forma tranquila e afirmativa.

3.6.3.5. Interiorização – Cultura

Qual a cultura na qual esta marca estará implementada, será vivenciada? A marca está rodeada de um contexto onde tradição e modernidade estão presentes e são igualmente valorizados. A sua dinâmica está fortemente ligada ao património e cultura locais, nas suas mais variadas dimensões – saberes, sabores, tradições, modos de viver e modos de estar, entre outros. A cultura reflete a assunção básica de que é possível contribuir e implementar mudanças positivas e necessárias no mundo e que todos e cada um de nós podem e devem contribuir para essa mudança. É por isso que as causas sociais e a coresponsabilização pelo futuro e pela sustentabilidade influenciam de uma forma bastante evidente todas as suas decisões e ações diárias – interessa-nos o presente, mas temos sempre presente o foco no futuro. A cultura é ainda marcadamente portuguesa. Existe a procura de encontrar, valorizar e permitir a existência da experiência – o que só é possível porque o tempo é valorizado também nas suas dimensões subjetivas – existe aqui a vontade e a aceitação dos tempos individuais. Este é o espaço em que as pessoas, a cumplicidade entre elas, os laços que se estabelecem e que permanecem interligados superam outras razões ou outras necessidades. A cultura, aqui, está focada nas relações humanas. As pessoas, aqui, são o valor mais importante.

3.6.3.6. Interiorização - Autorreconhecimento

O autorreconhecimento (ou mentalização) revela a forma como os clientes que consomem determinada marca se veem. Quem sou eu quando adquiro um produto desta marca? Esta é a resposta que procuramos obter e que se revela de grande importância aquando da construção da identidade de uma marca.

Tentemos, então, objetivar a forma com esta faceta de torna real no domínio da marca Fundação Pina Ferraz. O consumidor entende que a aquisição destes produtos o torna uma pessoa diferente e prestigiada. Associada à marca estão dimensões como a sofisticação, igualmente a uma classe social com poder de compra – pois os produtos estão no mercado do valor justo e não competem tendo em conta o preço. Assim, este consumidor é diferente uma vez que além de ter poder de compra entende que tem o poder e a responsabilidade de contribuir para uma causa social e isto trar-lhe-á algum conhecimento e reconhecimento, quer se trate de um reconhecimento mais íntimo e pessoal ou mais social e relacional. A exclusividade associada ao facto de haver uma produção em qualidade e não em quantidade é outra das condições desta identidade de marca.

O facto de consumir uma marca que se diferencia pelas suas características de base e pela sua génese permite também, ao consumidor, sentir-se único e distinto, tornando-se diferente do habitual – as suas decisões de consumo são influenciadas por uma necessidade maior que é a necessidade de ter a consciência do mundo que o rodeia.

3.6.4. Conceptualização e Concretização da Identidade da Marca Fundação Pina Ferraz

O processo de criação da marca passou por aprofundada pesquisa, no território organizacional e local, conhecendo, conversando, pesquisando e estando na realidade à procura de saber e sentir quem é a Fundação Pina Ferraz e como poderemos impregnar a marca de todas as suas particularidades e de todas as suas valências identitárias.

Todo este trabalho permitiu-nos, posteriormente, estar preparados para apresentar ao designer gráfico um *briefing* completo e enraizado no passado, no presente e no futuro da Fundação Pina Ferraz. (Anexo VI) Este trabalho revelou-se primordial para que o trabalho de identidade gráfica fosse ao encontro daquilo que a marca procura revelar.

3.6.4.1. Painel Semântico para Orientação Criativa da Marca Fundação Pina Ferraz

Uma marca terá, necessariamente, um conjunto de vocábulos e adjetivos que a materializam. Este foi um trabalho de escolha e seleção elaborada com rigor, fruto de um trabalho semântico. Este painel semântico que consideramos conter o conjunto de traves mestras no que diz respeito à personalidade da Marca Fundação Pina Ferraz representa isso mesmo: os substantivos, adjetivos e verbos que materializam a marca e que por essa razão devem ser usados.

Painel Semântico – Orientação Criativa da Marca			
Autêntico	Genuíno	Herança	Origens
Atitude	Receber e Dar	Amizade	Qualidade
Benfeitoria	Exclusividade	Partilha	Território
Afeto	Transparência	Raízes	Diversidade
Cultura Local	Futuro	Singularidade	Generosidade
Identidade	Experiências	Tradição	Vanguarda
Simple	Confiança	Pessoas e Família	

Tabela 14 – Painel Semântico – Orientação Criativa da Marca – Fundação Pina Ferraz

3.6.4.2. Conceptualização da Imagem Física da Marca Fundação Pina Ferraz

O processo de conceptualização da Marca Fundação Pina Ferraz passou também pela definição das diretrizes que orientam o processo criativo, no que diz respeito à imagem e identidade física da marca. Este processo foi alvo de um período de pesquisa e reflexão aprofundado e teve como resultado final o “*moodboard criativo*” que apresentamos seguidamente. Assim, as linhas de orientação para a concretização do conceito do ponto de vista físico passam pela definição de seis linhas orientadoras essenciais:

- utilização de letras manuscritas;
- utilização de cores fortes;
- utilização de ilustrações;
- definição do tipo de traço a usar na ilustração;
- utilização de caixas/embalagens físicas;
- foco evidente na causa social.

Porque optámos por estas definições? Quais as mensagens que com elas queremos transmitir e que, entendemos, assim ficam representadas?

O quadro seguinte faz alusão ao porquê de todas estas decisões em termos da imagem gráfica a adotar pela marca.

MOODBOARD – ORIENTAÇÃO CRIATIVA DA MARCA

	<p>LETRAS MANUSCRITAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mais tradicional - Remete para a missão da Fundação: Educar crianças <ul style="list-style-type: none"> - Remete para a escola - Revela maior cuidado - Mais personalizado
	<p>CORES FORTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relacionado com lifestyle - Sentimentos positivos - Uma vida a cores - Cores naturais e de natureza - Universo infantil
	<p>ILUSTRAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tempo e Cuidado - Finitude - Dedicção - Variedade - Feito à mão
	<p>ILUSTRAÇÃO * TRAÇO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dá forma ao DNA - Atual, autêntico e único - Diferente e original - Vincula com o segmento - ...A cor e o traço deixam a mente viajar e sonhar...
	<p>CAIXAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Protege, acolhe e valoriza - Uniformiza e enriquece <ul style="list-style-type: none"> - Requite - Porque é algo que permanece
	<p>CAUSA SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consumidor parte integrante - Cocriação (Fundação-Crianças-Consumidores)

Figura 11 - Orientação Criativa da Marca

3.6.4.3. A escolha do Logotipo

Com base na orientação criativa da marca foram elaborados potenciais logotipos. Numa fase prévia o trabalho do *designer* passou pela apresentação de possibilidades. Este trabalho inicial teve como ponto de partida o atual brasão da Fundação Pina Ferraz. Entendeu-se que, não obstante a sua existência, ele não é suficiente para concentrar em si e representar a marca em desenvolvimento. Ainda assim surge como ponto de partida para um trabalho de atualização e modernização da imagem e do seu significado.

Partindo, então, da figura 1 (o atual brasão) houve o desenvolvimento de uma primeira proposta de atualização do logotipo, tal como representado na figura 12.



Figura 12 - Fundação Pina Ferraz - Logotipo 1º Ensaio

Este ensaio foi, entretando, declinado, por estar em desacordo com a orientação identitária da marca que pretendia ter uma imagem mais moderna e simples. Perante esta reorientação, o trabalho do *designer* foi, novamente, requerido e deste surgiram um novo conjunto de propostas. Da análise feita e ponderada deste conjunto de

hipóteses apresentadas por um conjunto alargado de envolvidos na criação e desenvolvimento da marca (administração, utentes, colaboradores e potenciais clientes) ressaltaram quatro propostas fruto de uma avaliação final.



Figura 13 - Fundação Pina Ferraz - 4 Propostas Finais de Logotipo

Estas quatro propostas foram colocadas à avaliação dos intervenientes acima identificados. Esta análise teve como resultado posterior a decisão, de forma quase unânime, de uma destas propostas que se considerou reunir um conjunto de ideias e linhas chave que revelam os traços identitários da marca aqui em estudo. A proposta adotada é a seguinte:



Figura 14 - Fundação Pina Ferraz - Logotipo adotado

É interessante, também, verificar o processo de criação da mesma e, em particular, identificar e particularizar os conceitos aqui refletidos.

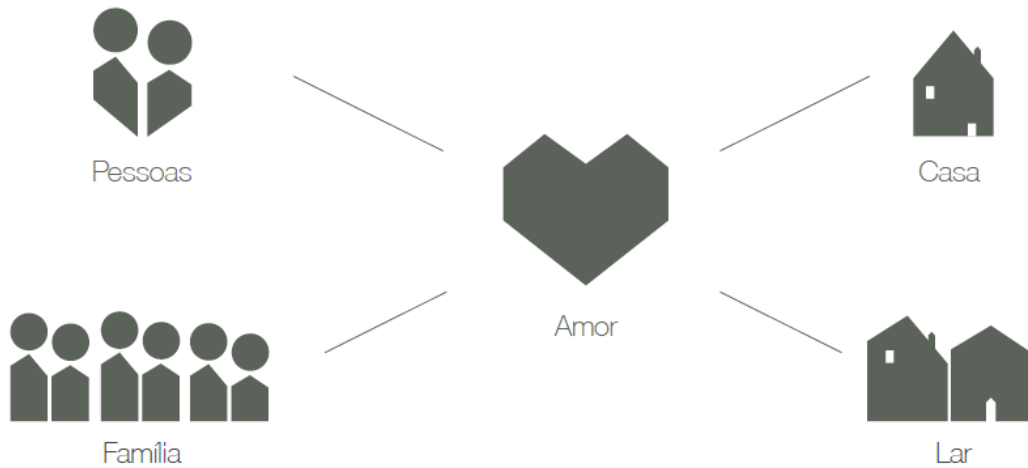


Figura 15 - Logotipo adotado - significado

Entendemos, aqui, qual a origem do logo e de que forma se encontra profundamente enraizado e impregnado da história da Fundação Pina Ferraz.

Na sua versão a cor o logotipo parece evidenciar ainda de forma mais efetiva esta ligação às raízes desta história que de tão investigada, sentida e entendida se materializou desta forma.



Figura 16 - Fundação Pina Ferraz - Logotipo adotado a cores

3.6.4.4. Personas da Marca Fundação Pina Ferraz

A criação da *persona* da marca é uma das estratégias usadas para humanizar as marcas e as decisões tomadas bem como a forma como os processos de comunicação e relação com os potenciais clientes serão implementados. Assim, a criação destas personas está amplamente dependente e interligada dos consumidores que a marca considera ter.

Quem são e como se comportam os nossos potenciais clientes? Esta é a questão à qual pretendemos responder aquando da criação destes consumidores modelo. Neste sentido, criámos duas personas da marca: a Maria e o Pedro, duas personagens diferentes mas cuja forma de estar entendemos representar o consumidor tipo da Marca Fundação Pina Ferraz.

3.6.4.4.1. A Maria

Maria, tem 39 anos, é casada e tem dois filhos. É gestora numa empresa de software em desenvolvimento sediada no Porto. O marido é Engenheiro Informático e vivem no Porto. Têm residência numa zona nobre da cidade e fazem parte da classe média alta, fazendo férias duas vezes por ano: no verão, na praia em Portugal; na primavera, procuram conhecer uma cidade europeia num *short break*. Durante todo o ano podem viajar alguns fins de semana, procurando turismos rurais em zonas menos conhecidas do país, tentando sempre que possível um contacto pessoal e aproximado das culturas e pessoas locais. Nasceu na zona interior do país, mas frequentou a universidade no Porto. A saída para a cidade grande foi, na altura, uma grande mudança na sua vida porque as clivagens entre o interior e o litoral eram, ao tempo, ainda mais acentuadas.

Durante todo o tempo da universidade manteve estreita relação com a sua vila de origem, à qual regressava, em média, duas vezes por mês ao fim de semana. A entrada na vida profissional e as suas conseqüentes exigências que tornaram esta realidade mais difícil. Por outro lado, o casamento e o nascimento dos seus dois filhos, André, de 13 anos e a Lúcia de 8 anos fizeram com que o tempo se tornasse

ainda mais difícil de gerir pelo que, a pouco e pouco, os seus regressos à Guarda se foram tornando cada vez mais esporádicos.

A Maria tem um verdadeiro interesse pela cultura portuguesa e pelas suas tradições. Liga este interesse às suas raízes familiares e, também, às várias viagens que fez antes de ter sido Mãe e que a levaram a desenvolver a mesma curiosidade pela sua cultura como a que sentia ter sempre que saía do país.

Desde que foi Mãe começou a ter mais preocupações com o futuro. O seu , o dos seus filhos e o do mundo no qual vivemos. Evidencia preocupações ambientais, sociais e a sustentabilidade é um valor presente nas suas decisões. Por outro lado, sente e sabe que a educação que dará aos seus filhos terá impacto nas suas ações futuras e que essas serão determinantes para o futuro do planeta. Assim, todas as questões sociais, ambientais, solidárias e de participação cívica fazem parte das tarefas regulares da família da Maria.

Quando vai às compras procura aquisições de valor. Além de pretender fazer aquisição de produtos a um preço justo, entende que o preço justo não é sempre o mais barato. Entende também que um produto vale por si só, mas também pela sua identidade. A sua avaliação está sempre orientada para a qualidade. Essa preocupação orienta grande parte das suas compras porque sente que é um investimento em si e nos seus filhos. Por outro lado, a família da Maria tem um grupo alargado de amigos que mantém uma relação de proximidade bastante expressiva. Tendo em conta a existência de famílias, filhos e dos constrangimentos que esta situação acarreta acabam por jantar regularmente em casa uns dos outros, o que lhes permite ter tempo de qualidade para todos: filhos e pais. Nestes momentos é comum todos se preocuparem em levar algum tipo de novidade de valor acrescentado: quer seja pela qualidade excepcional, pela exclusividade, pela novidade, pela originalidade ou pelo valor emocional. Têm uma espécie de *ranking* para avaliar qual dos produtos fica no topo desta escala.

3.6.4.4.2. O Pedro

O Pedro tem 43 anos, vive em Lisboa, cidade onde nasceu. Nasceu numa família da classe média. Estudou Química Industrial, tendo depois concluído uma especialização em Gestão de Marketing uma vez que o contexto de trabalho laboratorial não o entusiasmou e, após algumas experiências que considerou menos interessantes, entendeu que deveria procurar outras áreas profissionais que mais contribuíssem para o seu bem-estar. Esta decisão passou pelo Marketing e pela Comunicação. É solteiro e tem como lema aproveitar o que a vida lhe traz. Está sempre à procura de novos desafios e interesses. Procura conhecer pessoas e tem alguma facilidade em fazer novas amizades que cultiva com uma vida social bastante ativa e diversificada. A sua especialização trouxe-lhe o desafio desejado e é, atualmente, *Digital Marketing Strategist* em várias pequenas e médias empresas. Esta situação profissional permite-lhe alguma flexibilidade de tempo para gerir os seus vários interesses.

O Pedro tem um interesse especial pela cozinha e é conhecido entre os seus amigos pelos dotes que sempre surpreendem quando se juntam. Tendo sido criado em Lisboa e com família citadina, aproveita todas as oportunidades que tem de se encontrar com o interior e com as suas gentes e as suas tradições. É cliente frequente das lojas *gourmet* da cidade nas quais procura ter um conhecimento completo dos produtos que as mesmas apresentam. Assim, tem uma predileção pelos produtos que são bem comunicados e que têm “gente dentro”, uma expressão que gosta particularmente de usar. Como profissional da área de marketing reconhece que a imagem e a comunicação são um fator importantíssimo para tudo o que dá valor a um produto/marca. No entanto, o profissional que há em si é também muito exigente e muito sensível no que diz respeito à genuinidade e autenticidade dos produtos. Para o Pedro, a imagem não se sobrepõe à história, o impacto visual não se sobrepõe ao valor real. Assim, a sua escolha cai nos produtos que têm valor acrescentado naquilo que considera ser uma miríade de valores imprescindíveis: verdade, qualidade, autenticidade, história, herança e pessoas.

Sabe e reconhece que os produtos que verdadeiramente tenham estas características trarão consigo um valor ao consumidor mais elevado. Mas, entende, este é um “valor que está disposto a pagar, uma vez que o autêntico também se saboreia e esse sabor é bem mais do que o valor que deixo na loja.”

3.6.4.4.3. O que partilham as *Personas* Pina Ferraz?

As *personas* Pina Ferraz representam o nosso público alvo que está na base da nossa segmentação. Embora reconheçamos hoje em dia que a segmentação e os seus critérios são muitas vezes uma estratégia arriscada, entendemos também que há que partir de uma base definida para estabelecer um posicionamento. Assim, saber quem é o nosso público-alvo é determinante em termos estratégicos, pois toda a comunicação e relação será orientada desta forma, para que seja possível encontrar uma via de comunicação que permita criar a relação desejável entre a marca e os clientes. Assim, definimos duas *personas* com perfis bastante diferentes, mas que partilham algumas características comuns, características essas que estão de acordo com a linha da identidade da marca e dos produtos Pina Ferraz.

Os nossos clientes têm uma idade acima dos 35 anos, idade à qual associamos um maior nível de maturidade pessoal, financeira e profissional e em que as decisões e ações começam a ter outros contornos que vão além do ganho imediato, não se fixando exclusivamente no valor monetário de um produto. Pertencem ambos a uma classe média alta o que também permite e facilita estas decisões e esta forma de ação. Há, nestes nossos modelos de clientes, a procura pelo valor acrescentado que é trazida pelos produtos que oferecem o que é genuíno, autêntico, local, sustentável e de maior qualidade – trazida pelo tempo e pelas heranças locais. As nossas *Personas* não abdicam da qualidade que procuram e que exigem e sabem que a mesma acarretará um maior investimento e estão dispostos a pagar essa diferença. São *personas* com um nível superior de educação e/ou formação e são, também, *personas* informadas sobre o mundo e sobre a atualidade percebendo, claramente, que a glocalização será a única forma de contribuir para a sustentabilidade a médio/longo prazo do planeta. Revelam uma forte preocupação com a saúde e uma evidente e real

participação cívica ativa que pretendem incluir sempre que possível nas suas práticas, ações e decisões diárias. As nossas personas evidenciam, ainda, curiosidade e interesse pelas culturas locais, principalmente as que estão vinculadas a zonas do país menos exploradas e cujo abandono e desertificação têm vindo a tornar mais áridas de pessoas, de indústria e, claro, de sustentabilidade.

Assim, e resumindo, as nossas personas, partilham a seguinte matriz:

A procura pelo valor acrescentado.	A qualidade que se sobrepõe ao valor.
Classe média alta.	O tempo ao invés da produção maciça.
Educação/formação.	Preocupação com a sustentabilidade ambiental e social.
O mercado do valor.	
O genuíno e o autêntico.	O interesse pelas culturas locais;

O desafio que se coloca seguidamente é entender como colocaremos a marca Pina Ferraz e a sua história em ligação direta com as nossas personas. Como conseguiremos que se crie uma relação com ressonância emocional entre as Personas e aquilo que somos e que queremos comunicar. O que comunicaremos? Como iremos estabelecer estes laços. Estas são questões a que teremos que dar resposta.

3.6.4.5. Implementação da Imagem e Identidade da Marca

A definição e a escolha da identidade e imagem da marca é uma decisão crucial que deverá, preferencialmente, envolver os vários *stakeholders*. Assim, além da administração e dos decisores diretos uma boa decisão será, também, sustentada nos outros atores: agentes locais, colaboradores e potenciais clientes. Assim, a decisão final foi tomada tendo em conta as opiniões recolhidas naquilo que designámos como estudo exploratório e “*vox populi*” através da recolha de informação/opinião de um conjunto com uma dimensão significativa, através da avaliação informal da reação à escolha feita.

As propostas anteriores à decisão final foram, então, apresentados à administração, aos colaboradores, à população local e a um conjunto de *opinion makers* relacionados com a Fundação Pina Ferraz e que têm grande conhecimento do setor tendo em conta as suas próprias empresas (um dos pontos fortes da Fundação Pina Ferraz é, aliás, esse conjunto significativo de parceiros e potenciais alianças comerciais).

A recolha feita gerou algum consenso e, assim, a decisão final, depois de auscultados todos estes participantes incidu neste logotipo e nesta linha de comunicação/produção de conteúdos. Foi importante receber este feedback que serviu como uma alavanca de confiança na decisão da identidade da marca.

Foram elaboradas, também, algumas propostas de implementação do logotipo adotado que nos permitiram verificar a adequabilidade do mesmo em diferentes espaços/meios de comunicação. (Anexo VII)

Estratégia e Fatores críticos de sucesso

Uma vez definidas e tomadas um conjunto primordial de decisões estratégicas e de posicionamento no que diz respeito à marca Fundação Pina Ferraz estamos em condições de lançar, definitivamente, a marca, tendo no entanto bem presentes um conjunto de variáveis e estratégias de gestão que deverão ser muito bem executadas

para garantir um bom desempenho. No momento em que concluímos a primeira fase da definição e implementação da marca, consideramos como essenciais as seguintes:

- a) aposta no Marketing, na Qualidade, no Design, na Inovação, na Marca e na imagem como fatores essenciais;
- b) alavancar e potenciar todas as oportunidades de Parcerias Estratégicas e de Networking;
- e) potenciar a vontade, a exigência e a capacidade de fazer diferente, transmitindo valor acrescentado ao cliente e afirmando a imagem de excelência que ambicionamos transmitir;
- f) formação e desenvolvimento contínuo da equipa que vier a assegurar a implementação do projeto.

CAPÍTULO IV. CONCLUSÃO E ORIENTAÇÕES FUTURAS

O trabalho de implementação de uma marca é uma tarefa de uma complexidade maior e que, por essa razão, deve ser sustentada num conhecimento profundo e sustentado nas dinâmicas e práticas de uma determinada organização.

Neste caso em particular, a organização, a sua história e o seu objeto são ainda mais importantes porque constituem o principal fator de diferenciação da Identidade da marca Fundação Pina Ferraz.

Percebemos, na prática, e durante todo o processo, que uma marca demora a amadurecer e a definir a sua personalidade e identidade. Entendemos, ainda, que esta definição é um processo de encontros e desencontros, certezas e incertezas, avanços e recuos. Estes movimentos estão associados a várias dimensões: as alterações contextuais, a definição dos traços identitários, a definição de do posicionamento, a decisão pela imagem que a irá representar, entre outros.

Entendemos, desde o início deste processo, que só poderíamos concluir com êxito este trabalho se conhecêssemos toda a realidade organizacional. Assim sendo, procurámos embrenhar-nos nesta dimensão: investir no conhecimento da realidade organizacional e da realidade territorial. Conversámos com os principais atores e ficámos a conhecer a Fundação Pina Ferraz por dentro e por fora.

Depois, foi necessário investir no conhecimento aprofundado de toda a envolvimento externa: ao nível local, nacional e internacional. Conhecer alterações do comportamento dos consumidores, as diferentes dinâmicas dos mercados, previsões de comportamentos dos mercados, tendências de comunicação e de marketing são conhecimentos essenciais para que se possa depois fazer o balanço entre estes conhecimentos, definindo quem somos, como nos vamos posicionar e como nos vamos comunicar e relacionar com os nossos mercados e com os nossos clientes.

Este resultado ambicionado e que se quer alicerçado em conhecimentos sólidos é, inevitavelmente, baseado em conhecimentos reais mas as decisões são tomadas, sempre, com um imenso grau de incerteza por todas as variáveis que não poderemos controlar.

Assim, a decisão tomada no que diz respeito a todas as dimensões da marca, em particular as que tomámos em relação às dimensões física e emocional, foram com base em todos estes conhecimentos e, também, em decisões estratégicas e definidas pela administração no que diz respeito ao posicionamento desejado para a marca.

Entendemos que cada decisão tem o poder de alterar todo o resultado final e que a probabilidade de erro é imensa. Esta questão é extremamente relevante uma vez que o investimento necessário para trazer à vida uma marca é muito significativo: do ponto de vista do investimento pessoal, emocional e, não de somenos importância, do ponto de vista financeiro.

Neste caso, o facto de estarmos associados a uma Fundação de carácter social é um fator muito importante: a vertente comercial que contribuirá para a sustentabilidade da Fundação tem, ao mesmo tempo, que reforçar a sua imagem e a sua identidade junto do público em geral: assim, temos esta dupla exigência – garantir a sustentabilidade da Fundação e, em consequência, do seu objeto principal e por outro lado, trabalhar a imagem e a identidade da marca para que a mesma possa contribuir positivamente para a primeira.

Resultado deste trabalho de grande envolvimento foi a forma como a Identidade da marca da Fundação Pina Ferraz foi surgindo de forma quase impercetível e inesperada mas natural e plena de coerência e densidade. Em consequência deste processo, e porque uma é completamente dependente da outra, da marca corporativa e da marca comercial.

Essa linha identitária foi relativamente fácil de reconhecer somos uma organização que trabalha a qualidade do produto para poder contribuir para a qualidade de vida; os nossos consumidores partilham essa ambição connosco – procuram a qualidade mas entendem e entendem a necessidade de contribuir para o mundo, para o outro, para o(s) futuro(s).

Quisemos afirmar-nos como uma marca com forte pendor emocional e queremos comunicar com os nossos clientes este valor: cada um dos nossos consumidores é, também, um benfeitor e mais um elemento desta família – a Família Pina Ferraz.

Esta é a espinha dorsal de todo o trabalho. A partir daqui há que trabalhar e tentar perceber como tornamos tangível este desígnio teórico.

Este trabalho teve como passo seguinte a constituição de um *moodboard* que serve de orientação e linha criativa básica para o trabalho de design gráfico. A orientação criativa da marca é a base para o trabalho de design gráfico e dele saíram várias leituras possíveis. Nós sabemos quem somos, mas queremos que essa identidade se consubstancie em identidade gráfica. Depois de uma primeira escolha houve a necessidade de uma escolha final em parceria com os vários envolvidos na dinâmica de organização. Tendo em conta todas estes fatores que acabámos de identificar podemos, neste momento, projetar aquela que vai ser a imagem dos produtos da Fundação Pina Ferraz (ainda em versão experimental).

As imagens que em seguida apresentamos são o exemplo daquilo que se espera venha a ser o resultado prático da implementação da Marca Fundação Pina Ferraz nas diferentes marcas produto.



Figura 17 - Fundação Pina Ferraz - As Marcas Produto

Sabemos que o trabalho está ainda no início e que irá ser constantemente atualizado e revisto, mas queremos acreditar que o trabalho de fundamentação efetuado permitiu, neste momento, ter definidas as linhas centrais da identidade da marca. Teremos, posteriormente, o trabalho de criar, posicionar, comunicar e comercializar as várias marcas produto que estão a ser criadas e implementadas presentemente.

Os passos seguintes serão a criação de um site, de vídeos institucionais, de estacionário, de conteúdos e de relações comerciais.

Estamos certos que, aquando da conclusão deste trabalho, estamos no início de um longo e desafiante percurso. Está concluída, apenas, a primeira etapa – construímos a casa, estamos prontos agora para a deixar ser habitada pelas crianças, pelos fundadores, pelas histórias, pelas estórias, pelos clientes, pelos colaboradores e pelo território.

Temos a Marca Fundação Pina Ferraz constituída, pronta para ser implementada. Estamos expectantes para ver como se comporta no mercado e quais os ajustes necessários.

Estamos certos de quem somos e de qual é a nossa história.

Temos as nossas origens bem enraizadas no presente. Estamos num trabalho de continuidade daqueles que foram os desafios e os ensejos dos beneméritos.

A génese desta marca terá sempre que ter uma indelével ligação a Francisco & Carlota Pina Ferraz, duas vidas que se consubstanciaram e perpetuaram numa instituição. É aqui que consolidamos a orientação estratégica que considera que é do passado que se projeta o futuro. É aqui que regressamos todos os dias para continuar a construir futuros.

Bibliografia

- Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Simon & Schuster: Sidney.
- Aaker, D. (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, Volume 38 (3), 102-120.
- Aaker, D. (2014). *On Branding: 20 Principles That Drive Success*. Morgan James Publishing: New York.
- Aghaei, M., Vahedi, E., Kahreh, M. S. & Pirooz (2014). An Examination of the relationship between Services Marketing Mix and Brand Equity Dimensions. *Social and Behavioral Sciences*, Volume 109, 865-869.
- Amalancei, B. (2013). New Trends in Brand Strategies. *Social and Behavioral Sciences*, Volume 81, 275-279.
- Chernatony, L. & Riley, F. D. (1998). Defining a “Brand”: Beyond The Literature With Experts’ Interpretations. *Journal of Marketing Management*, Volume 14, 417-443.
- Christiansen, J., Varnes, C., Hollensen, B. & Blomberg, B. (2009). Co-constructing the brand and the product. *International Journal of Innovation Management*, Volume 13 (3), 319-348.
- Cunha, M. J. (2017). Instituto Social Cristão Pina Ferraz: Uma Casa de Afetos. (no prelo).
- Dejnaka, A. (2012). Innovative Methods of Brand Creation on the Market and their effectiveness. *Research Papers of Wroclaw University of Economics*, Volume 262, 76-85.
- Kapferer, J. (2002). Corporate brand and organizational identity. In Moingeon, B. & Soenen, G. (eds). (2002). *Corporate and Organizational Identities: Integrating Strategy, Marketing, Communication and Organizational Perspectives*. Routledge: London.
- Kapferer, J. (2008) *The New Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Kogan Page: London and Philadelphia.

- Keller, K. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, Volume 15 (2-3), 139-155.
- Keller, K.L. (2001). Building Customer-Based Brand Equity – A Blueprint for Creating Strong Brands. *Marketing Science Institute (Working Paper)*, 1-31.
- Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand equity. *Journal of Marketing*, Volume 57(1), 1-22.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson Education, Lda.: Edinburgh.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan. I. (2010). *Marketing 3.0. As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Elsevier, Editora Lda: Rio de Janeiro.
- Kuvykaite, R. & Piligrimiene, Z. (2014). Consumer Engagement into brand equity creation. *Social and Behavioral Sciences*, Volume 156, 479-483.
- Lencastre, P. & Côrte-Real, A. (2007). Um triângulo da marca para evitar a branding myopia: contribuição semiótica para um modelo integrado de compreensão da marca. *Organicom*, Volume 4 (7), 99-113.
- Lencastre, P. (2005). *O Livro da Marca*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lencastre, P. (2005). A Marca: O sinal, a Missão e a Imagem. In Lencastre, P. (2005). *O Livro da Marca*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lencastre, P. & Côrte-Real, A. (2010). One, Two, Three: A Practical Brand Anatomy. *Brand Management*, Volume 17 (6), 399-412.
- Lindstrom, M. (2006). Brand Sense: Build Powerful Brands through Touch, Taste, Smell, Sight and Sound. *Audio-Tech Business Book Summaries*, Volume 15 (1), 1-16.
- Luxton, S., Reid, M. & Mavondo. F. (2015). Integrated Marketing Communication Capability and Brand Performance. *Journal of Advertising*, Volume 44 (1), 37-46.
- Machado, J. C. (2005). A Identidade da Marca. In Lencastre, P. (2005). *O Livro da Marca*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Mathews, J. (2015). Brand Personality: Finding Compatibility Between Human Personality and Brand Characteristics. *The IUP Journal of Brand Management*, Volume 13 (2), 21-38
- Mindrut, S., Manolica, A. & Roman, C. T. (2015). Building brands identity. *Economics and Finance*, Volume 20, 393-403.
- Montaña, J., Guzmán, F. & Moll, I. (2007). Branding and design management: a brand design management model. *Journal of Marketing Management*, Volume 23 (9), 829-840.
- Muzellec, L. & Lambkin, M. (2009). Corporate Branding and brand architecture: a conceptual framework. *Marketing Theory*, Volume 9 (1), 39-54.
- Olins, W. (2003). *A Marca*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Pedro, M. (2005). O Valor e as Fontes de Valor da Marca. In Lencastre, P. (2005). *O Livro da Marca*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Perez, C. (2005). Semiótica da Marca: A Abordagem Peirceana. In Lencastre, P. (2005). *O Livro da Marca*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Riel, C. & Balmer, J. (1997). Corporate Identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, Volume 31 (5-6), 340-355.
- Seimeine, E. & Kamarauskaite, E. (2014). Effect of brand elements on brand personality perception. *Social and Behavioral Sciences*, Volume 156, 429-434.
- Tuominen, P. 1999. Managing brand equity. *The Finnish Journal of Business Economics*, 48 (1), 65–100.
- Vásquez, R.P. (2007). Identidade de marca, gestão e comunicação. *Organicom*, 4 (7), 199-211.

Webliografia

<http://www.cacaodivine.com/> consultado em 27-08-2017

<http://www.cartuxa.pt> consultado em 25-08-2017

<http://www.casadaprisca.com/index.php/pt/> consultado em 27-08-2017

<http://www.cm-penamacor.pt/cmp/> consultado em 15-08-2017

<https://www.dinheirovivo.pt/economia/mercado-de-e-commerce-vai-crescer-25-ate-2020/> consultado em 12-09-2017

<https://www.facebook.com/Cacaodivine> consultado em 27-08-2017

<https://www.facebook.com/Cartuxa> consultado em 25-08-2017

<https://www.facebook.com/CasadaPrisca> consultado em 25-08-2017

<https://www.facebook.com/fundacaoeugeniodealmeida> consultado em 25-08-2017

<http://www.fundacaoeugeniodealmeida.pt/> consultado em 25-08-2017

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE consultado em 12-08-2017

<https://www.instagram.com/adeagartuxa/> consultado em 25-08-2017

<https://www.linkedin.com/company/5215516/> consultado em 25-08-2017

<http://www.marcaspatentes.pt/index.php?section=125> consultado em 16-08-2016

<http://www.meiosepublicidade.pt/2017/05/tempo-dedicado-pelos-portugueses-sites-commerce-cresce-92-no-primeiro-trimestre/> consultado em 30-08-2017

<https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2015/10/agenda2030-pt-br.pdf> consultado em 14.08-2017

<http://observador.pt/2014/11/27/seis-em-cada-dez-consumidores-dao-preferencia-produtos-nacionais/> consultado em 27-08-2017

<https://www.pordata.pt/> consultado em 12-08-2017

<https://plus.google.com/u/0/+cartuxa> consultado em 24-08-2017

[https://www.pordata.pt/Municipios/Quadro+Resumo/Penamacor+\(Munic%C3%ADpio\)-9258](https://www.pordata.pt/Municipios/Quadro+Resumo/Penamacor+(Munic%C3%ADpio)-9258) consultado em 12-08-2017

<https://twitter.com/ADEGACARTUXA> consultado em 25-08-2017

<https://twitter.com/casadaprisca> consultado em 25-08-2017

ANEXOS

Anexo I

Excerto do Livro

“ISCPF: Uma casa de afetos”

Excerto do Livro

“Instituto Social Cristão Pina Ferraz: uma casa de afetos”

Cunha, M. J. (*no prelo*)

Francisco & Carlota: duas vidas, uma memória, uma herança e um presente

Francisco de Pina Macedo Ferraz Gusmão e Ornelas, filho de José de Pina Machado Borges Pereira Ferraz e de Maria Luísa de Macedo Ornelas Pereira Forjaz de Gusmão, nasce na vila de Penamacor, na Quinta da Devesa, no outono de 1850. O calendário assinalava o 2 de outubro. É batizado já no ano de 1851 e herda o nome próprio do avô paterno, o Desembargador Francisco Xavier Borges Pereira Ferraz. Os ilustres apelidos que ostenta deixam adivinhar tratar-se de um herdeiro de pergaminhos e fidalgas origens. De facto, assim é. A sua genealogia é um desfile de nobres antepassados e, por certo, muitos capítulos seriam necessários para dissecá-la com proveito.



Francisco de Pina Macedo Ferraz Gusmão e Ornelas. Espólio do Instituto Social Cristão Pina Ferraz.

Francisco, o primogénito, vive parte da infância na terra natal. Mais tarde, pelo início da década de 1860, na companhia dos pais e das irmãs, entretanto nascidas, Maria José e Madalena, segue até Lisboa, onde se instala na rua do Salitre. É já aos pés do Tejo que a família continua a aumentar, nascendo o João, em 1861, e a Luísa, em 1862.

Seguir-se-ia estadia em Monforte da Beira, no concelho de Castelo Branco, onde a família também mantinha residência. Ali nasce, em 1865, mais uma menina. Dão-lhe o nome de Isabel.

Entretanto, os Pina Ferraz regressam a Lisboa. Na madrugada de 12 de agosto de 1866 nasce mais um menino. Chamam-lhe Rui. Ou, obedecendo aos ditames da grafia da época, Ruy: o menino Ruy de Pina. Mas, apenas oito dias volvidos sobre este nascimento, a família sofre dolorosa perda: falecia Maria Isabel. Em 1868, ainda em Lisboa, nasce a benjamim da prole, mais uma menina a que, de novo, dão o nome de Isabel.

A fechar a década de 1860 a família regressa, definitivamente, à Beira das suas raízes. Desta feita, elegem a encosta da Serra da Gardunha. Os Pina Ferraz estabelecem-se em Alpedrinha, a Sintra da Beira Baixa, gentil epíteto que lhe dedicou a Marquesa de Alorna. A simpática e antiquíssima vila a que os romanos chamaram Petratina é palco de um conjunto de momentos infaustos que marcarão a história da família.

No verão de 1870 verifica-se o óbito de José de Pina Machado, o patriarca da família. À data, de entre a prole do falecido, apenas Francisco era maior e emancipado. Após o malogrado acontecimento a família permanece naquela localidade. É, aliás, ali que em 1873 a viúva Maria Luísa de Gusmão se une em segundas núpcias.

No ano seguinte, os Pina Ferraz seriam, de novo, visitados pela tragédia. Em fevereiro, com apenas quinze anos, viam falecer Maria José, a menina mais velha da prole. Ainda em 1874, poucos dias depois de dar à luz primeiro fruto do novo casamento, sucumbiria, provavelmente, vítima de complicações de parto, Maria Luísa de Gusmão. Francisco e seus irmãos achavam-se agora órfãos. Regressam a Penamacor, à sua Quinta da Devesa. Madalena, Luísa, João, Rui e Isabel eram ainda menores. Todos ficam a cargo do irmão mais velho que, aliás, deles foi tutor. Em 26 de dezembro de 1875 faleceria a pequenita Isabel, a benjamim da prole. E cerca de um mês depois, também ainda na flor da idade, a família vê partir João. Restavam agora Francisco, Rui, Madalena e Luísa.

Concentremo-nos, agora, no percurso de Francisco de Pina. Tem a sua história permanecido envolta numa certa penumbra ao longo de décadas, mas os recentes estudos exploratórios efetuados a propósito têm permitido aclarar alguns dos seus

capítulos e levantado hipóteses de estudo mais aprofundado em muitos outros. Permitiam, no entanto, desde já concluir que o estudo da vida e obra este ilustre penamacorense é riquíssimo e merece a atenção que se lhe tem dedicado. A história de vida de Francisco de Pina é, nalguns momentos, quase um tumulto (recorde-se, por exemplo, que no final de 1874 foi preso, dando início a um cárcere de nove meses, acusado de apoiar a terceira guerra carlo-miguelistas que “*nuestros hermanos*” viviam), noutros verdadeiro romance, noutros ainda quase contraditório: um homem desenhado algures entre o boémio e o solitário. Um *bon vivant* terra a terra. Como alguém disse um dia um homem de «amabilidade e cortezia de elite, com uma franqueza de lavrador».

Francisco torna-se figura destacada da vila de Penamacor sobretudo a partir de meados da segunda metade do século XIX. Desde logo, por se tratar do herdeiro de uma das grandes fortunas desta terra e administrador de infindos bens. Tinha sobre si o peso dos apelidos que carregava e que lhe bastariam para sobressair. Era o Sr. Pina Ferraz. Ou, como amiúde se encontra, sobretudo em documentos e discursos oficiais, o Ilustríssimo e Excelentíssimo Sr. Francisco de Pina Ferraz, pronomes de tratamento cujo uso se reservava a restrito círculo de personalidades. Forma de tratamento cerimoniosa que se punha a uso para demonstrar a consideração a um notável, insigne, famoso, preclaro, nobre e distinto homem. Também seus ascendentes mereceram semelhantes honrarias. Para amigos íntimos e familiares caíam estas formalidades e o Senhor Francisco de Pina Ferraz era apenas o Chico.

Veja-se que Francisco de Pina integra a galeria dos grandes proprietários das beiras. As suas terras eram imensas, como imensos eram os seus rendimentos. Chãos, hortas, terras, sortes, coutos, torrõezinhos, tapadas, lameiros e courelas compõem a imensa relação. Destacam-se as terras de mato, as de sementeira, as de regadia e as centeeiras, as vinhas, os pomares, o montado de sobro e os olivais. Ainda as terras que viam nascer o milho, o trigo, o feijão ou a batata. Um pedaço de terra aqui, aquele acolá, ainda aqueloutro lá adiante. A gestão da sua casa agrícola ocupa-lhe grande parte do tempo. Ao contrário de muitos destes proprietários que têm sido classificados como absentistas, pelo facto de viverem em Lisboa ou noutra grande cidade, onde se limitavam a receber os lucros, Francisco de Pina foi um homem

presente. Um homem da (ar)raia, que acompanhou o bulício das terras, colheitas e das produções *in loco*.

Os seus dias ocupavam-se também com uma das suas grandes paixões: a política. Francisco militou ao lado do influente Manuel Vaz Preto, figura paradigmática do cacique da Monarquia Constitucional. A sua proximidade a um influente desta magnitude funcionou como canal privilegiado para com as instâncias ministeriais, conseguindo obter vários melhoramentos para a sua vila natal. Penamacor deve, à sua influência, grande parte das mais-valias com que naquele tempo foi agraciada: foi o caso da colocação do Batalhão do Regimento de Infantaria nº 24 em Penamacor, corria o ano de 1884. Só mais tarde, já depois da morte de Vaz Preto se associa ao Partido Regenerador de que foi chefe no concelho de Penamacor.

Por diversas vezes, a sua abonada bolsa, sempre rasa de contos de réis, esteve ao serviço da população do seu concelho. Francisco de Pina foi destacado mecenas da Igreja, da instrução e da cultura. Apoiou a construção do Teatro-Club de Penamacor, ofereceu os instrumentos à banda da Sociedade de Instrução Recreio e Filantropia Ribeiro Sanches, assumiu as despesas de funcionamento da escola e, bem assim, o vencimento do professor da freguesia de Aranhas, no concelho de Penamacor, enquanto a bolsa do Município não foi capaz de a suportar. Foi um dos principais beneméritos da Igreja, com destaque para a Capela de Nossa Senhora do Incenso, sua Madrinha de batismo, de quem era fervoroso devoto.

Francisco de Pina Ferraz tinha o seu reduto na Quinta da Devesa. Ainda assim passava largas temporadas na Capinha, freguesia do concelho do Fundão. Deslocava-se também, com alguma frequência, à capital, onde viviam as suas irmãs Madalena e Luísa, e a terras como Aldeia das Dez e Oliveira do Conde (esta última onde viveu o irmão Rui) já que ali detinha propriedades e casas de residência herdadas de seus avoengos.

Em 1902 recebe a pesarosa notícia da morte do irmão Rui. Em 1917 e 1920, falecem as irmãs Madalena e Luísa, respetivamente. Todos se finam solteiros e sem deixar descendentes. Com 70 anos, Francisco era agora o último representante dos Pina Ferraz.

É na sua última década da vida que se assinala, talvez, o momento chave desta história. Em 1921 Francisco casa com a penamacorense Carlota Maria Elvas Soares. Nascida em Penamacor em 1884, de origens humildes, sobretudo quando comparadas com o rol de pergaminhos de que era herdeiro o nubente. A somar à diferença de origem social está a diferença de idades. A menina Carlota (ou Carlotinha) era bem mais nova que o Sr. Pina Ferraz.



Carlota e Francisco de Pina Ferraz no dia do seu casamento, em 1921.

Casam em Lisboa e escolhem a Capinha para estabelecer residência.

Será sensivelmente nesta altura que começam a desenhar um projeto que viria a escrever-se a quatro mãos. Francisco de Pina foi, como vimos, um homem riquíssimo. Toma a decisão de direcionar toda a sua fortuna para a criação de uma obra social. Lança a semente e, para levar a bom porto este seu expresso desejo, conta com o apoio e a dedicação da sua mulher que deveria continuar a regar a semente até que, findo o processo de germinação, se alcançasse o desejado fruto.

Do ponto de vista legal seguem-se as diligências necessárias. Em 1930, Francisco de Pina dita o seu testamento e faz da esposa sua universal herdeira. Afirma, nessa ocasião, estar convicto que a mulher daria aos bens o fim que lhe haviam estipulado. Quando em outubro desse ano Francisco morre, lançando uma onda de consternação na Beira, a Senhora Dona Carlota, como ainda hoje em Penamacor é tratada, torna-se herdeira de uma enorme fortuna mas também de um compromisso imenso que não descursa nem um só dia.

A atividade social de Carlota Pina é vasta. De tal forma assim é que não será possível escrever a história do apoio social em Penamacor ao longo do século XX sem reservar longo espaço a esta benemérita. Recebe, ao longo dos anos, epítetos como «a mãe dos pobres de Penamacor» ou a «Madrinha de Penamacor» que bem ilustram o seu percurso ao serviço da caridade.

A Senhora Dona Carlota tinha o hábito de abrir a sua Quinta da Devesa várias vezes por ano, ora aos meninos da escola, ora aos pobres da vila, e ali lhes fazia servir uma lauta refeição. Em tempos de pobreza e de fome como eram aqueles, estes dias eram um bálsamo para muitas famílias. Vestia e calçava os pobres. Abria a sua bolsa repetidamente dando esmolas aos pedintes, aos inválidos, aos doentes. No Natal depositava pecinhas de roupa junto ao presépio da Igreja Matriz de Penamacor para serem distribuídas pelos mais pobres, oferecia cobertores para fazer frente às invernias rigorosas destas terras.

Promovia os batismos de todas as crianças cujas famílias não tinham posses (muitas meninas receberam o nome de Carlota em homenagem à Madrinha e o número dos seus afilhados/as será quase incontável, imagine-se que havia dias em que se batizavam uma meia dúzia de crianças). Patrocinava também os matrimónios. Oferecia, em ambos os casos, o beberete e as vestimentas (o fatinho que a criança usaria no batismo, a fatiota do noivo ou da noiva e ainda dava mais uma ou outra ajuda no enxoval).

Foi a Madrinha da Cantina Escolar de Penamacor, apoiou a criação do Museu e Biblioteca Escolar da vila. Foi benemérita do Hospital de Santo António em Penamacor, da Santa Casa da Misericórdia e da Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Penamacor, a quem cedeu instalações e ofereceu o primeiro carro de serviço. Patrocinou as festas em honra de Nossa Senhora do Incenso e inúmeras obras de conservação e restauro dos templos religiosos de Penamacor. Muitas linhas seriam precisas para descrever, em pormenor, toda a atividade social de Carlota Pina e outras tantas ainda para compreender o seu impacto na vida de larga fatia da população que, naquele tempo, vivia paredes meias com a miséria.

Com a Senhora Dona Carlota todos podiam contar e é por isso que à Quinta da Devesa muitos se assomavam à procura de ajuda. Muitos iam em busca de trabalho que quase sempre encontravam, pois aquela casa agrícola sempre precisava de muitos braços que a trabalhassem.



Grupo de crianças acolhidas no Instituto Social Cristão Pina Ferraz, junto à sua fachada principal. A seu lado, o P.e António Baltazar da Ressurreição, seu primeiro Diretor, nomeado vitaliciamente, pela fundadora.

Mas a atividade social de Carlota Pina Ferraz atingiria o zénite já no ano de 1952 quando, ultrapassadas algumas dificuldades a que estoicamente resistiu, vê inaugurar-se em Penamacor, o Instituto Social Cristão Pina Ferraz. O dia escolhido é o simbólico dia 2 de outubro: a Senhora Dona Carlota escolhe o dia de aniversário do saudoso marido para colocar em funcionamento a obra social que ele tanto desejava.

A partir daquele momento Carlota Pina passa a acolher em sua casa crianças e jovens. Meninos e meninas. O número vai crescendo até que chegaram a ser cerca de cinquenta. Vieram primeiro os filhos e filhas dos trabalhadores das suas propriedades agrícolas que, por estarem longe de aldeias e vilas, não podiam frequentar a escola. Mas haviam de se acolher também órfãos e desprotegidos.

Note-se que nos seus primeiros anos de vida, o Instituto Social Cristão Pina Ferraz funcionou apenas com fundos próprios, com aquilo que a Senhora entendia destinar-lhe. Subsidiava, a suas expensas, a alimentação das crianças, o vestuário, o material escolar e despesas de saúde.

Todos iam à escola. Aprendiam a ler, a escrever e a contar. Finda a quarta classe começava uma nova etapa: havia que aprender uma arte, como se dizia na altura, instruir-se numa profissão como forma de garantir um futuro digno e honesto. As meninas tornavam-se exímias donas de casa, aprendiam a servir à mesa, a cozinhar, a costurar (e algumas acabaram mesmo por se tornar costureiras). Com relação aos meninos a ideia inicial da fundadora era instalar uma escola profissional na sua Herdade do Campo Frio, onde todos poderiam aprender as nobres artes agrícolas. Esta ideia, contudo, não chegou a ser implementada. Ainda assim, a Senhora teve o cuidado de encaminhar os meninos que tinha ao seu cuidado, colocando-os onde pudessem aprender uma profissão (por exemplo, com um mestre sapateiro).

O Instituto Social Cristão Pina Ferraz foi, desde o primeiro dia, essa casa cheia, de gente e de afetos! Feita por pessoas, com pessoas e para as pessoas. O objetivo foi sempre o de apoiar os mais necessitados. Os testemunhos de quem viveu esses primeiros tempos e conviveu com Carlota Pina são unânimes: todos lhe reconhecem a generosidade, todos demonstram a sua gratidão e todos a recordam com carinho imenso.

A Senhora Dona Carlota faleceu em maio de 1971, mas a sua obra perdurou. Desde que em 2 de outubro de 1952 o Instituto Social Cristão Pina Ferraz abriu portas nunca mais estas se fecharam. Nenhuma convulsão económica, política e social, e se as houve, foi capaz de encerrar ainda que temporariamente a obra. Ultrapassaram-se todas as dificuldades e aquela é hoje, como sempre foi, uma casa cheia. De gente e de afetos.



*Carlota Pina Ferraz, sensivelmente ao centro, com o P.^e António Baltazar da Ressurreição à sua direita, junto às crianças e jovens acolhidos no Instituto Social Cristão Pina Ferraz.
Espólio do Instituto Social Cristão Pina Ferraz.*

Anexo II

Benchmarking

Fundação Eugénio de Almeida

HOME

CARTUXA

FUNDAÇÃO EUGÉNIO DE ALMEIDA

VINHO

AZEITE

ENOTECA

ENOTURISMO

AGENTES

CLUBE PÉRA-MANCA 2000

NOTÍCIAS / IMPRENSA

CONTACTOS


APPs

FUNDAÇÃO EUGÉNIO DE ALMEIDA


AUTENTICAÇÃO

IDIOMA: PT

[f](#) [t](#) [in](#) [g+](#) [i](#)



FUNDAÇÃO
EUGÉNIO
DE ALMEIDA



Cartuxa

Cartuxa é a marca umbrela da Adega Cartuxa, Lagar Cartuxa e Enoturismo Cartuxa e marca idêntica dos vinhos EA, Páteo de Évora, Cartuxa, Soala Coeli e Péra-Manca, bem como dos azeites Alamos, EA e Cartuxa.


EA LIVE Évora

09/06 LUÍSA SOBRAL
23/06 ANDRÉ BARROS
14/07 TÓ TRIPS
E TIAGO GOMES
28/07 JP SIMÕES
11/08 OSSO VAIDOSO
25/08 FRANCISCO SALES
15/09 DEAD FLOWERS
29/09 OS POETAS
UM PROJECTO
DE SIBRIL, SOARES
E RODRIGO LEÃO

IBRIS
ASSINATURA
DAS PORTAS
VINHO
CONCERTOS


EA LIVE Évora

A esplanada da Cafeteria do Páteo de São Miguel, no coração do centro histórico de Évora, será o palco de um vasto leque de concertos que se prolongarão durante o verão.




Vinho

Os vinhos produzidos na Adega Cartuxa enalçam o seu carácter único no território geográfico alentejano e numa cultura institucional e produtiva assente nos valores do trabalho, da qualificação humana e tecnológica, da inovação e do desenvolvimento sustentável.



Visitas

A Adega Cartuxa proporciona aos seus visitantes um programa de visitas guiadas que culminam numa prova de vinhos e azeites. A visita tem a duração de cerca de 1h30.




Autenticação

Valide a sua garrafa

A partir de colheita 2011 todas as garrafas de Péra-Manca Tinto apresentam um selo de autenticidade.

SuperBrand 2016
Cartuxa

A marca Cartuxa, da Fundação Eugénio de Almeida, viu novamente reconhecida a sua relevância enquanto uma das principais marcas.



Enoteca

Surpreenda-se ao descobrir a harmonia perfeita entre os vinhos da Adega Cartuxa e a cozinha regional interpretada e reinventada de forma atual.



CARBON TRUST Pegada Ecológica

CO2 MEASURED



Azeite

O azeite é uma das apostas estratégicas da atividade agrícola da Fundação Eugénio de Almeida. Produto emblemático do Alentejo é utilizado na alimentação mediterrânica desde há 8000 anos.




Proteger os recursos naturais

Reduzir a nossa pegada de carbono torna-se imperativo e é a maneira mais verde de se viver hoje.

Enoturismo

Sediado na Quinta de Valbom, a 2 km do centro histórico de Évora, cidade Património Mundial, e a 200 metros do Convento da Cartuxa que inspirou o seu nome, o Enoturismo Cartuxa encontra-se instalado no antigo refetório da casa de repouso dos Jesuítas.



Cafeteria Páteo de São Miguel

A singularidade deste espaço tranquilo, que é também de encontro e de convívio, é sublinhada pela decoração contemporânea.

"Para falar ao vento bastam palavras; para falar ao coração são necessárias obras."
Padre Antônio Vieira

Mosteiro de Santa Maria Soala Coeli, Cartuxa

O Mosteiro de Santa Maria Soala Coeli, transmite uma atmosfera bucólica que convida à serenidade e ao recolhimento.



CLUBE PÉRA-MANCA 2000



Missão, Visão e Valores



50

50 ANOS PELAS PESSOAS **ng**

ca

EA
Making-of



Pedimos a 5 artistas para traduzirem a arte de fazer vinho na arte que fazem sua.
E se EA fosse uma fotografia? ...uma pintura? ...uma dança? ...um poema? ...uma música?

EA - A inspiração bebe-se



Luís Mileu

Pantónio

Né Barros

Matilde Campilho

Dead Combo

A Fundação Eugénio de Almeida é uma Instituição portuguesa de direito privado e utilidade pública, sediada em Évora, cujos fins estatutários se concretizam nos domínios cultural e educativo, social, e espiritual, visando o desenvolvimento humano pleno, integral e sustentável da região de Évora.

Criada por disposição testamentária de Vasco Maria Eugénio de Almeida, os seus estatutos datam de 12 de Agosto de 1963 e foram publicados no Diário do Governo, II Série, de 10 de Outubro do mesmo ano.

De acordo com os fins que lhe são atribuídos pelos Estatutos, a Fundação promove e dinamiza um conjunto integrado de iniciativas e programas próprios, em exclusivo ou em parceria, e apoia projetos de outras entidades públicas e privadas abrangendo um largo espectro de atividades nos diferentes domínios do seu campo de atuação.

Na prossecução da sua Missão, a Fundação articula meios e recursos com diversos interlocutores nacionais e estrangeiros, por forma a promover o desenvolvimento económico e um maior equilíbrio social da sua comunidade, contribuindo para a redução das consequências da interioridade e das assimetrias regionais.

O crescente reforço da ligação da Fundação a essa mesma comunidade, num espírito de partilha e de serviço, resulta de uma estratégia que tem privilegiado a apresentação de projetos marcados pela qualidade, excelência, inovação e potencial de impacto positivo junto dos seus diversos destinatários.

Constituindo-se como um projeto institucional autónomo, independente e perpétuo por definição, a Fundação Eugénio de Almeida tem procurado manter-se fiel às suas origens, adaptada ao seu tempo e preparada para os desafios emergentes de um mundo em permanente transformação.



Produto emblemático do Alentejo, utilizado na alimentação mediterrânica desde há 6000 anos, o azeite é uma das apostas estratégicas da atividade agrícola da Fundação Eugénio de Almeida, que explora atualmente uma área de olival com cerca de 400 hectares. As variedades de azeitona mais cultivadas são: Galega, Cobrançosa, Cordovil e Verdeal, resultando na produção de azeites de grande qualidade.

Apenas as azeitonas apanhadas diretamente das oliveiras são utilizadas na extração do azeite. O azeite é uma das apostas estratégicas da atividade agrícola da Fundação Eugénio de Almeida.



Anexo III

Benchmarking

Casa da Prisca



PRISCA
tradicional

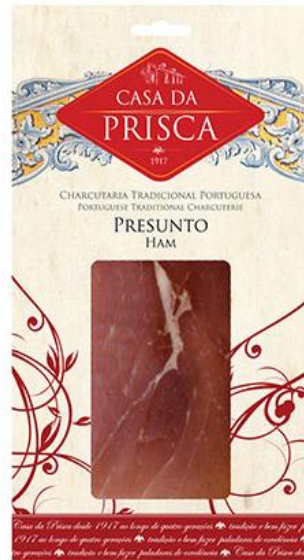
PRISCA
gourmet

PRISCA
Seduction

PRISCA
nature



Relíquias Gastronómicas e Paladares de Excelência





Fatiados - Fatiados Premium

- Fatiados Premium



Receitas e Sugestões (0)

Ver todas

Lombo Fumado

A Casa da Prisca apresenta-lhe uma gama variada dos melhores produtos de Charcutaria Tradicional num formato Premium, que permite a conservação de todo o seu sabor, aroma e propriedades durante vários meses. Colocamos assim ao seu dispor uma maneira mais cómoda de degustar a nossa ampla selecção de produtos.

PALAVRAS CHAVE

PRODUTOS DESTA CATEGORIA

Valor nutricional por 100g

1061 KJ ENERGIA	10.00 g PROTEÍNAS	17.60 g LÍPIDOS	12.80 g HIDRATOS CARBONO
--------------------	----------------------	--------------------	-----------------------------

INDIVIDUAL	GRANEL	PESO FIXO	
PRODUTO	EMBALAGEM	INFO NUTRICIONAL	
NOME	CÓDIGO	EAN	VALIDADE (DIAS)
Alheira de Caça	20102i	2908081000002	75
Alheira de Frango	20011i	2947154000006	60
Alheira de Peru	20030i	2946332000005	75
Alheira de Soja	20075i	2931934000003	60
Alheira Tradicional	20101i	2908078000008	75





Doce de Abóbora

O melhor doce de Abóbora criado pela natureza, 100% natural e sem adição de açúcar, apresentado num distinto frasco de vidro com design elegante e requintado. De sabor adocicado e quente, utilize-o como uma sofisticada compota nas suas refeições diárias ou para criar deliciosos molhos e coberturas para sobremesas e até para misturar com patê nas suas sanduíches gourmet. Excelente com queijo creme ou fresco e imperdível com o tradicional requeijão e o queijo italiano Ricotta. Arrisque degustá-lo junto com carnes curadas e fumadas.

PALAVRAS CHAVE

Bolachas, Bolos, Crepes, Gelados, Iogurtes, Pão, Patés, Queijo, Sobremesas, Torradas, Tostas,

Anexo IV

Benchmarking

Cacao di Vine



O nosso chocolate

Cada chocolate é um convite para a experiência de degustação.
 O nossos chocolates são criados utilizando um processo artesanal,
 sem adição de aromas artificiais.
 O nosso cacau é de 70%, nascido de uma subtil mistura de
 favas de cacau de São Tomé, Equador e Costa do Marfim.



Hotéis

Personalize os seus chocolates e surpreenda os seus
 hóspedes



Anexo V

Dados Demográficos do concelho de Penamacor

(Pordata)

Números dos municípios e regiões de Portugal

Quadro-resumo: Penamacor

Ano

2009, 2013, 2015

	2009			2013			2015		
	Penamacor (Município)	Beira Baixa (NUTS III)	Portugal	Penamacor (Município)	Beira Baixa (NUTS III)	Portugal	Penamacor (Município)	Beira Baixa (NUTS III)	Portugal
População residente	5.875	90.236	10.568.247	5.384	86.268	10.457.295	5.160	84.046	10.358.076
Superfície em km ²	563,8	4.614,7	92.207,4	563,7	4.614,6	92.225,2	563,7	4.614,6	92.225,6
Densidade populacional número médio de indivíduos por km ²	10,4	19,6	114,6	9,6	18,7	113,4	9,2	18,2	112,3
Freguesias	12	76	4.260	9	59	3.092	9	59	3.092
Eleitores	6.316	86.854	9.610.768	5.516	82.724	9.758.534	5.141	80.626	9.768.880
Jovens (%) menos de 15 anos	8,3	11,4	15,4	7,6	11,1	14,7	6,9	10,9	14,2
População em idade activa (%) 15 aos 64 anos	48,9	59,7	66,5	51,4	59,9	65,7	52,6	59,9	65,3
Idosos (%) 65 e mais anos	42,8	28,8	18,1	41,0	28,9	19,6	40,5	29,3	20,5
Idosos por cada 100 jovens	518	252	118	542	259	134	588	269	144
Indivíduos em idade activa por idoso	1,1	2,1	3,7	1,3	2,1	3,3	1,3	2,0	3,2
População estrangeira (%) (1)	0,9	1,9	4,3	1,4	1,8	3,8	1,9	2,0	3,7
Nascimentos (2)	25	620	99.491	19	543	82.787	14	537	85.500
Nascimentos fora do casamento (%) (2)	48,0	34,2	38,1	47,4	45,5	47,6	64,3	50,1	50,7
Óbitos	116	1.461	104.434	121	1.455	106.545	108	1.419	108.539
Saldo natural diferença entre o total de nascimentos e o total de óbitos	-91	-841	-4.943	-102	-912	-23.758	-94	-882	-23.039
Alojamentos familiares clássicos	6.526	71.157	5.826.152	Pre 6.544	Pre 71.734	Pre 5.910.977	Pre 6.549	Pre 71.828	Pre 5.925.437
Edifícios de habitação familiar	6.318	56.146	3.514.014	Pre 6.392	Pre 56.697	Pre 3.576.096	Pre 6.397	Pre 56.764	Pre 3.585.624
Valor médio de avaliação bancária dos alojamentos (€/m ²)	689,0	-	1.146,0	...	-	1.006,0	...	747,0	1.034,0
Poder de compra per capita Portugal = 100	53	82	100	62	85	100	-	-	-
Estabelecimentos do ensino pré-escolar	8	64	6.981	3	50	6.429	2	50	6.108
Estabelecimentos públicos do ensino pré-escolar (%)	87,5	76,6	65,8	68,7	74,0	63,3	50,0	68,0	61,6
Estabelecimentos do 1.º ciclo do ensino básico	3	42	5.865	2	37	4.749	1	36	4.354
Estabelecimentos públicos do 1.º ciclo do ensino básico (%)	100,0	95,2	90,4	100,0	94,6	88,5	100,0	94,4	88,0
Estabelecimentos do 2.º ciclo do ensino básico	1	12	1.159	1	12	1.188	1	12	1.200
Estabelecimentos do 3.º ciclo do ensino básico	1	14	1.515	1	16	1.487	1	16	1.481
Estabelecimentos do ensino secundário	1	13	927	1	12	953	1	12	962
Alunos do ensino não superior (3)	601	15.846	-	487	11.732	1.781.524	447	11.202	1.703.383
Docentes do ensino não superior (3)	85	1.390	177.997	70	1.133	150.311	55	1.029	141.274
Estabelecimentos do ensino superior	0	6	301	0	6	298	0	6	293
Alunos do ensino superior (3)	//	4.671	373.002	//	3.944	371.000	//	3.546	349.658
Museus	1	5	343	0	3	353	1	4	388
Recintos culturais	0	6	470	0	3	340	0	3	352

	2009			2013			2015		
	Penamacor (Município)	Beira Baixa (NUTS III)	Portugal	Penamacor (Município)	Beira Baixa (NUTS III)	Portugal	Penamacor (Município)	Beira Baixa (NUTS III)	Portugal
Sessões de espectáculos ao vivo	0	-	28.809	0	85	29.385	0	74	28.466
Ecrãs de cinema	0	6	577	0	8	544	0	7	547
Despesas da Câmara Municipal em cultura e desporto (%)	6,0	9,7	12,7	1,8	14,2	9,0	4,4	14,7	9,8
Hospitais	0	1	186	0	1	226	Pro 0	Pro 1	Pro 225
Centros de saúde	1	6	375	-	-	-	-	-	-
Consultas nos centros de saúde	16.330	239.869	27.737.812	-	-	-	-	-	-
Farmácias (4)	5	36	3.046	5	37	3.065	5	37	3.084
Habitantes por pessoal ao serviço nos centros de saúde	202,6	321,1	358,1	-	-	-	-	-	-
Crimes registados pelas polícias por mil habitantes	28	30	40	35	28	36	37	30	34
Empresas não financeiras (5)	447	8.654	1.199.843	395	7.941	1.098.409	436	8.524	1.163.082
Empresas de alojamento e restauração	52	838	89.913	49	760	82.211	49	794	91.826
Empresas não financeiras com menos de 10 trabalhadores (%)	96,9	97,2	95,9	96,7	97,4	96,3	97,7	97,5	96,4
Pessoal ao serviço nas empresas não financeiras (5)	905	19.998	3.834.544	791	17.946	3.377.598	861	18.835	3.578.913
Remuneração média mensal dos trabalhadores por conta de outrem	581	-	888	657	738	912	-	-	-
Saldo das exportações e importações de bens exportações - importações	-899.998	-	-19.681.737.241	-833.035	62.728.390	-9.709.911.546	212.782	1.354.404.151	-10.710.798.180
Sociedades constituídas	3	140	25.875	11	158	32.060	6	168	33.732
Sociedades dissolvidas	16	184	30.135	2	85	17.745	4	114	23.497
Bancos e caixas económicas	2	51	5.877	2	48	5.242	2	38	4.532
Habitantes por banco e caixa económica	2.937,5	1.789,3	1.798,2	2.691,8	1.797,2	1.994,9	2.579,8	2.211,7	2.285,5
Caixas Multibanco	4	120	13.894	5	104	12.963	5	100	12.437
Desempregados inscritos nos centros de emprego	139	3.496	495.546	204	5.213	707.807	205	3.878	560.843
Desempregados inscritos nos centros de emprego em % da população residente com 15 a 64 anos	4,8	6,5	7,0	7,4	10,1	10,3	7,5	7,7	8,3
Desempregados inscritos nos centros de emprego há 1 ano ou mais (%)	35,7	30,3	32,9	39,5	45,7	45,0	52,6	53,5	49,3
Pensões da Segurança Social velhice, invalidez e sobrevivência	2.823	33.113	2.859.289	2.453	32.123	3.001.520	2.300	31.199	2.992.512
Reformados, aposentados e pensionistas da Caixa Geral de Aposentações	506	6.740	564.064	505	7.175	613.896	517	7.463	646.193
Pensões da Segurança Social e da CGA em % da população residente com 15 e mais anos	62,1	50,0	38,2	60,0	51,6	40,6	-	51,8	-
Beneficiários do Rendimento Social de Inserção (RSI)	178	2.896	486.812	106	2.344	360.372	92	2.109	295.668
Beneficiários do RSI em % da população residente com 15 e mais anos	3,3	3,6	5,4	2,2	3,1	4,0	1,9	2,8	3,3
Beneficiários do subsídio de desemprego	28	1.687	244.132	82	2.191	309.081	55	1.306	204.370
Beneficiários do subsídio de desemprego em % da população residente com 15 e mais anos	0,5	2,1	2,7	1,7	2,9	3,5	1,2	1,8	2,3
Trabalhadores da Administração Pública Local	118	1.348	134.430	102	1.138	121.161	94	1.079	117.706

	2009			2013			2015		
	Penamacor (Município)	Beira Baixa (NUTS III)	Portugal	Penamacor (Município)	Beira Baixa (NUTS III)	Portugal	Penamacor (Município)	Beira Baixa (NUTS III)	Portugal
Despesas da Câmara Municipal €, milhares	10.126,1	102.541,5	7.859.471,8	7.305,1	98.841,6	7.076.826,9	10.488,6	83.591,0	6.504.131,5
Receitas da Câmara Municipal €, milhares	10.475,2	108.834,0	7.202.793,5	8.823,9	92.274,3	7.015.225,9	9.689,3	84.706,0	7.235.271,7
Saldo financeiro da Câmara Municipal €, milhares	349	6.292	-656.678	1.519	-6.567	-61.601	-799	1.115	731.140
Receitas fiscais da Câmara Municipal (%)	3,2	10,5	32,4	6,6	13,5	32,6	6,2	15,6	37,1
Receitas da Câmara Municipal com IMI por habitante (€) <small>IMI = Imposto Municipal sobre Imóveis</small>	37,0	80,4	99,3	76,5	94,1	124,8	85,9	110,8	148,0
Receitas da Câmara Municipal em % das despesas	111,6	128,4	109,3	152,0	133,7	115,1	115,0	132,8	127,9
Transferências recebidas no total das receitas da Câmara Municipal (%)	86,6	78,5	48,7	81,7	71,7	48,2	78,7	69,3	42,7
Consumo de energia eléctrica por habitante (kWh)	2.567,5	5.033,6	4.615,0	2.751,8	5.418,7	4.420,9	2.933,0	5.614,5	4.523,3
Resíduos urbanos recolhidos selectivamente por habitante (Kg)	23,1	-	66,5	32,3	51,7	56,3	-	-	-
Despesas da Câmara Municipal em ambiente (%)	3,7	2,7	8,0	5,1	2,5	8,4	4,0	2,7	9,0
Taxa de abstenção nas eleições autárquicas	31,5	39,1	41,0	31,9	42,9	47,4	-	-	-
Votos brancos nas eleições autárquicas (%)	2,1	2,0	1,7	2,2	3,7	3,9	-	-	-
Votos nulos nas eleições autárquicas (%)	2,4	1,6	1,2	3,3	3,1	2,9	-	-	-
Estabelecimentos hoteleiros	0	14	1.988	0	13	2.008	1	13	3.041
Capacidade dos estabelecimentos hoteleiros	0	1.403	273.804	0	-	297.962	...	1.220	340.225
Hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros	0	-	12.927.907	0	-	14.371.956	...	66.346	18.591.501
Hóspedes estrangeiros nos estabelecimentos hoteleiros (%)	-	-	50,1	-	-	57,8	-	20,3	58,4
% de dormidas na época alta nos estabelecimentos hoteleiros entre os meses de Julho e Setembro	//	-	37,5	//	-	39,5	...	36,4	38,6

Fontes

INE, APA/MA, BP, CGA/MTSSS, DGEEC/MeD, DGEG/MeC, DGO/IF, DGPJ/MJ, DGS/MS, ICA/MC/IEFP/MTSSS, IGP, IJ/MTSSS, ISS/MTSSS, SEF/MAI, SGMAI, SIBS
© PORDATA

Notas

A implementação de mudanças metodológicas é assinalada por quebra de série.
Mais informação sobre os dados apresentados disponível clicando sobre cada indicador.

- (1) - Os valores apresentados referem-se à população estrangeira com estatuto legal de residente.
- (2) - Os valores apresentados referem-se ao município de residência da mãe (e não de nascimento da criança).
- (3) - O ano apresentado corresponde ao último ano do par ano lectivo.
- (4) - Inclui postos farmacêuticos móveis.
- (5) - Os valores apresentados consideram as empresas, os empresários em nome individual e os trabalhadores independentes. Exclui as actividades financeiras e de seguros, a Administração Pública e Defesa e a Segurança Social Obrigatória.

Símbologia

- ⊥ Quebra de série
- ... Confidencial
- // Não aplicável
- Ausência de valor
- Pre Valor preliminar
- § Dado com coeficiente de variação elevado
- Pro Valor provisório
- x Valor não disponível
- f Valor previsto
- Rv Valor revisto
- e Dado inferior a metade do módulo da unidade utilizada
- (R) Dados rectificadados pela entidade responsável


Anexo VI

Orientação Criativa da Marca

Briefing para o design








CONTEXTO

EU SOU UMA PRÁTICA SOCIAL

*Resgatar o tradicional
Dimensão demográfica social e económica
Dimensão maior é o respeito
Gentes de terra e cultura
Local de preservação e conhecimento
Imagem de conjunto: tempo, história e família
Ajudar gente que precisa
Isto é um gesto filantrópico*

*Mais do que promover produtos, vamos promover uma obra
Ideia que terão que roupar!
Estratégias que vinculam e vinculam
Mensagem transversal: identidade e produto
Paisagem complexa e dureza da terra
Caminho singular
Tornar economicamente viável*



CONTEXTO

EU SOU UMA PRÁTICA SOCIAL

... As pessoas já deixaram de sonbar, as pessoas já não veem a rosa que nasce à janela...

... A complexidade é tornar isto simples...

... É um mimo o que fazemos a nós próprios e aos outros...







"... coração generosíssimo..."
"... Madrinha..."
"... muita gente se criou ali..."
"... aprender a ser gente..."
"... uma vida dedicada aos outros..."
"... herdou fortuna, valores de fidalguia e generosidade..."
"... era quem ia levar paz e harmonia..."



"... alma muito generosa..."
"... foi a mãe de Penamacor..."
"... uma nova casa para tanta gente..."
"... uma segunda oportunidade..."
"... uma vida tem que ter uma raíz..."
"... cuidado e fineza..."
"... como é que a vida dela tocou tantas vidas à volta dela..."



*“... uma forte ligação à terra, a única forma de subsistência
era o campo...”*

... as terras voltam agora a produzir...”



**“... dotes de
espírito e
de
coração...”**

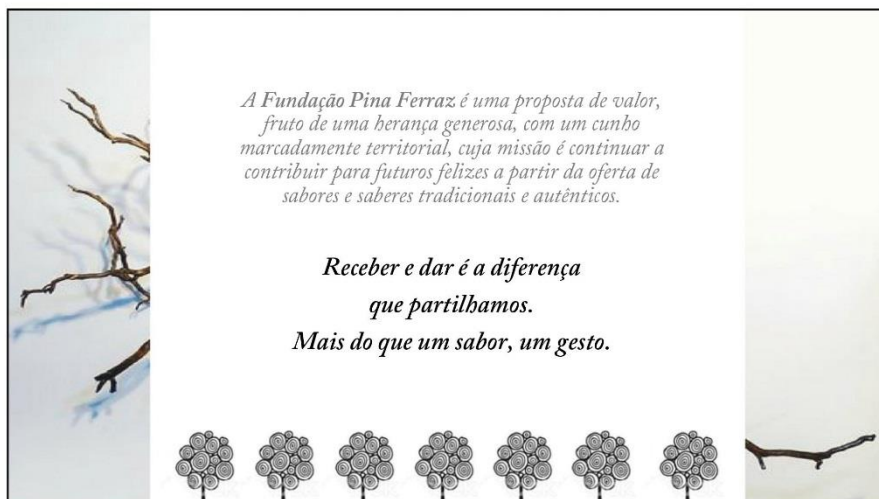


2. CONCEPTUALIZAÇÃO

*“Mais que um sabor, um gesto”
... inovar é voltar às raízes...*

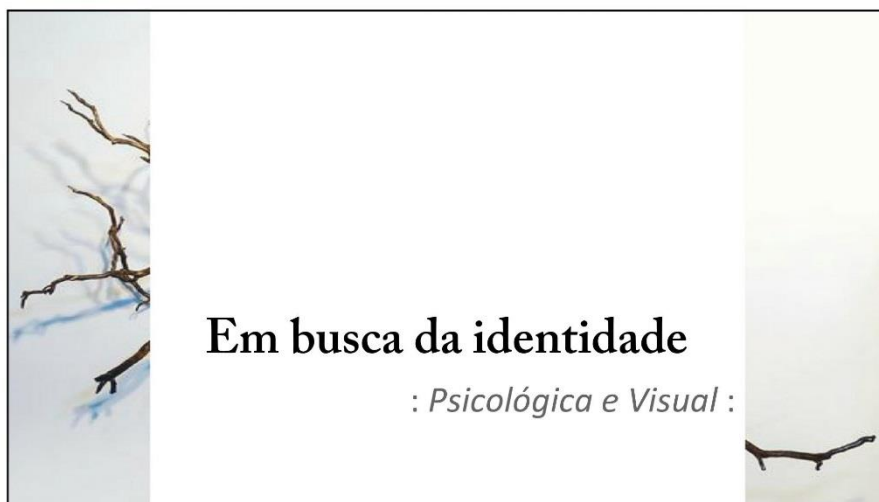

DESAFIO





A Fundação Pina Ferraz é uma proposta de valor, fruto de uma herança generosa, com um cunho marcadamente territorial, cuja missão é continuar a contribuir para futuros felizes a partir da oferta de sabores e saberes tradicionais e autênticos.

***Receber e dar é a diferença que partilhamos.
Mais do que um sabor, um gesto.***



Em busca da identidade
: Psicológica e Visual :



Fundação Pina Ferraz

- Para ganhar tempo e espaço na mente dos consumidores
- Para valorizar e criar identidade sem fragmentar
- Pela coerência na comunicação
- Fundação remete para a causa social

... menos é mais ...



Fazer Sonhar...

*... As pessoas já deixaram de sonhar,
as pessoas já não veem a rosa que nasce à janela...*

Jane
Calligraphy

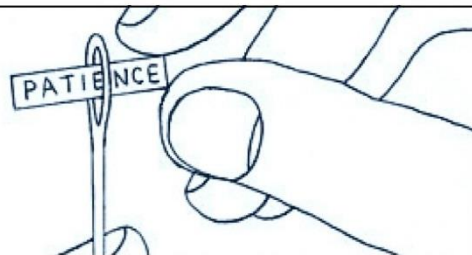
LETRAS MANUSCRITAS

- Mais tradicional
- Remete para a missão da Fundação – educar crianças
- Remete para a escola
- Revela maior cuidado
- Mais personalizado



CORES FORTES E VIVAS

- Relacionado com *lifestyle*
- Sentimentos positivos
- Uma vida a cores
- Cores naturais e de natureza
- Universo infantil



ILUSTRAÇÃO

- Tempo - Dedicção
- Cuidado - Variedade
- Finitude - Feito à mão



ILUSTRAÇÃO * TRAÇO

- Dá forma ao ADN - Diferente e Original
- Atual, autêntico e único - Vincula com o segmento

... A cor e o traço deixam a mente viajar e sonhar...



CAIXA

- Protege, acolhe e valoriza
- Uniformiza e enriquece
- Requite
- Porque é algo que permanece



CAUSA SOCIAL

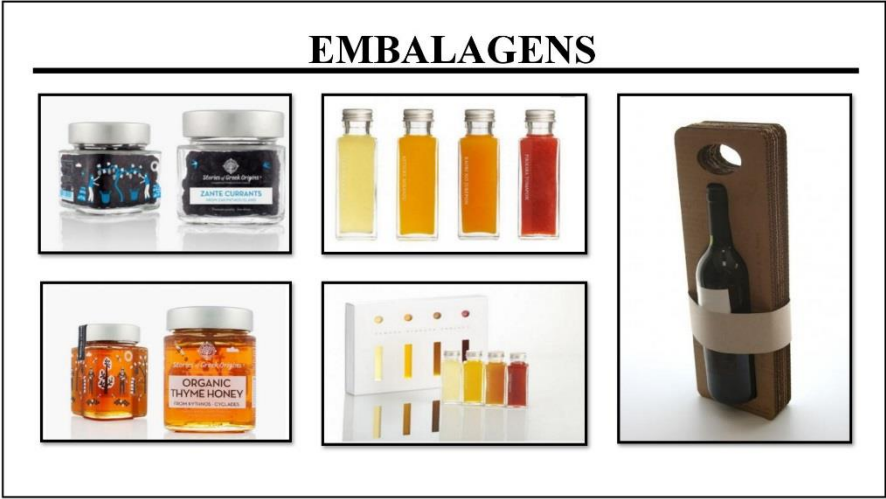
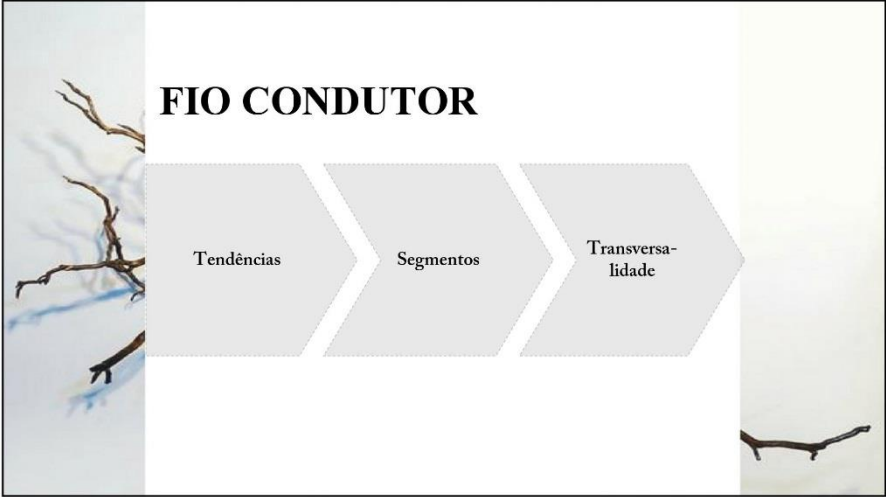
- Consumidor parte integrante
- Cocriação

(Fundação-Crianças-Consumidores)

3. CONCRETIZAÇÃO

Quando sabemos quem somos e o que nos define, podemos ser experimentais!





EMBALAGENS



EMBALAGENS



CAIXAS



CAIXAS



CAIXAS



ILUSTRAÇÃO



ILUSTRAÇÃO



ILUSTRAÇÃO



DETALHE



DETALHE



DETALHE



LETTERING



MERCHANDISE



INSPIRAÇÃO

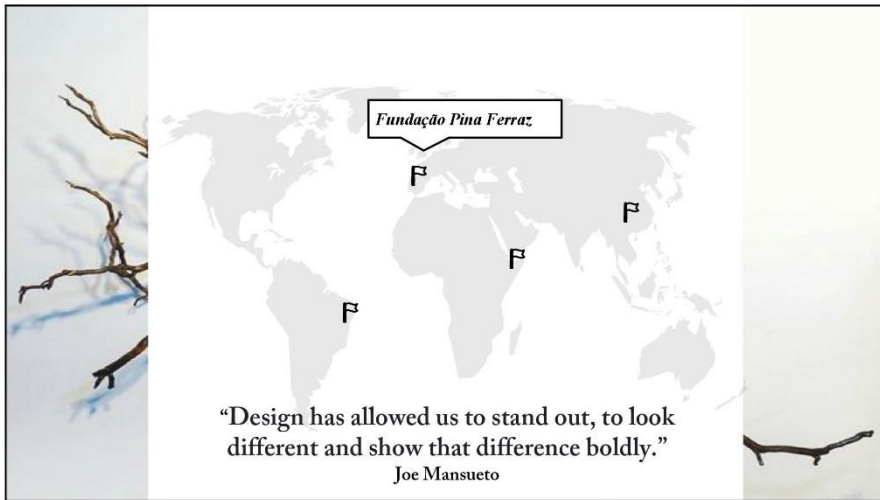


CONCLUSÃO

...AS PESSOAS VÃO VOLTAR A SONHAR, AS PESSOAS VÃO VOLTAR A VER A ROSA QUE NASCE À JANELA...



“... através de imagens, do onírico...”



Anexo VII

O Logotipo em vários meios/conteúdos de comunicação



tos



e



tos



ó
L

