

Pedro Luís Pinto Ferreira de Castro

Contributo para a Análise Estratégica de uma Marca Portuguesa de Carros Desportivos

Relatório de Estágio Profissional para obtenção do grau de Mestre em
Direção Comercial e Marketing

Orientador: Professor Doutor Victor Tavares

Instituto Superior de Administração e Gestão

Porto, maio de 2017

Declaração de honra

Eu, Pedro Luís Pinto Ferreira de Castro, abaixo assinado, aluno do mestrado em Marketing e Direção Comercial do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 151240003, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Mais declaro que os conteúdos das versões impressa e eletrónica são inteiramente coincidentes. Declaro, finalmente, encontrar-me ciente de que a inclusão, neste texto, de qualquer falsa declaração terá consequências legais.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 15/05/2017

Agradecimentos

A todas as pessoas que, de diversas maneiras, contribuíram para a realização deste relatório de estágio.

Aos responsáveis na empresa onde realizei o estágio profissional, pela sua ajuda e disponibilidade e, em particular, à Dra. Nataline Sousa, orientadora interna da organização de acolhimento do estágio, bem como aos meus colegas do Departamento de Marketing.

Agradeço ao Professor Doutor Victor Tavares, pelo seu apoio, orientação, e disponibilidade, e ao Instituto Superior de Administração e Gestão pela oportunidade deste contacto com o mundo profissional.

Por fim, aos meus pais, a quem devo a oportunidade de atingir os meus objetivos académicos.

Resumo

O presente relatório tem por objetivo a descrição e reflexão sobre as atividades desenvolvidas no contexto de um estágio profissional, realizado no âmbito do curso de Mestrado em Marketing e Direção Comercial. O referido estágio teve lugar numa empresa com atividade no setor de fabricação automóvel que, à data, se encontra em fase de preparação para o lançamento de uma nova marca.

Numa primeira fase, é apresentado o enquadramento técnico e científico das atividades realizadas, suportado pela análise documental e técnicas não documentais de observação. São introduzidos conceitos de marketing relevantes no contexto das atividades realizadas e, ainda, apresentada uma síntese analítica dos principais temas relacionados com a gestão da marca. Por fim, é feita uma introdução ao marketing automobilístico, em termos das principais dinâmicas e tendências associadas ao setor.

Numa segunda fase, são descritas as atividades realizadas no âmbito do estágio profissional, incidindo sobre os temas de autoanálise da empresa, análise estratégica de clientes e de concorrentes. Como tal, representa a aplicação real de um processo de análise estratégica de marca, em fase de criação, no contexto de uma pequena e média empresa. Permite, assim, o estudo de um processo real de criação de marca, à luz de modelos teóricos existentes.

Finalmente, este trabalho apresenta uma reflexão sobre o contributo prestado, no contexto de um processo de criação e gestão da marca numa pequena e média empresa, enquanto ferramenta de aprendizagem e em termos do seu contributo para o conhecimento na área, bem como na aplicação prática de conteúdos lecionados no mestrado.

Palavras-Chave: Análise Estratégica, Carros Desportivos, Gestão da Marca, Marketing Automobilístico, PME

Abstract

The objective of this report is the description and reflection upon the activities performed in a professional internship, within the context of the Marketing and Commercial Management course. Said internship took place in a company active in the automobile manufacturing sector and, to date, in the stage of preparing the launch of a new brand.

In a first stage, it presents the technical and scientific framework that served as basis to the performed activities, supported by documental analysis and non-documental observation techniques. Marketing concepts relevant in the context of the performed activities are introduced, and an analysis of the main topics relating to brand management is presented. Lastly, there is an introduction to automobile marketing, in terms of the main dynamics and trends associated with the sector.

In a second stage, a description of the activities performed in the context of the professional internship is presented, falling within the topics of self-analysis, strategic analysis of clients and competitors. As such, it presents the real application of a process of strategic brand analysis, in the creation stage, within the context of a small or medium company. Thus, it allows the study of a real brand creation process, within the framework of existing theoretical models.

Finally, this report presents a reflection upon the activities performed, in the context of a brand creation and management process in a small and medium-sized business, as a learning tool and in terms of its contribution to the knowledge in the field, as well as a practical application of the topics covered in the course.

Key Words: Automotive Marketing, Brand Management, SMB, Sports Cars, Strategic Analysis

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Lista de abreviaturas e siglas	vi
Índice de Quadros	vii
Índice de Figuras	viii
1. Introdução	1
1.1. Enquadramento do trabalho	1
1.2. Objetivos	1
1.3. Metodologia	2
1.4. Estrutura	3
2. Diagnóstico da empresa e problemática	5
2.1. Introdução	5
2.2. Apresentação da empresa	5
2.3. Problemática	6
3. Enquadramento técnico e científico	8
3.1. Marketing	8
3.1.1. Introdução	8
3.1.2. Marketing estratégico	10
3.1.3. Marketing relacional e cocriação	11
3.2. Gestão da marca	14
3.2.1. Introdução	14
3.2.2. Conceitos fundamentais da marca	15
3.2.3. O papel da marca	17
3.2.4. Processo de Gestão da marca	20
3.2.4.1. Modelos de gestão da marca	22
3.2.5. Gestão da marca em pequenas e médias empresas	25
3.3. Marketing automobilístico	27
4. Metodologia, atividades desenvolvidas e contributos para a organização	34
4.1. Metodologia, cronologia e duração	34
4.2. Atividades desenvolvidas	34
4.2.1. Autoanálise da empresa	34

4.2.1.1.	Introdução	34
4.2.1.2.	Construção da plataforma de marca	35
4.2.1.3.	Análise da marca	41
4.2.2.	Análise dos clientes	46
4.2.2.1.	Introdução	46
4.2.2.2.	Principais tendências do consumidor	47
4.2.2.3.	Nicho de mercado	51
4.2.2.4.	Perfil de cliente	53
4.2.3.	Análise de concorrência	56
4.2.3.1.	Introdução	56
4.2.3.2.	Identificação do mercado	56
4.2.3.3.	Seleção dos concorrentes	63
4.2.3.4.	Análise dos concorrentes	67
4.2.4.	Contributos para a organização	72
5.	Reflexão e autoavaliação do trabalho	74
6.	Conclusão	77
	Referências Bibliográficas	78
	Webgrafia	84
	Apêndices	86
	Anexos	104

Lista de abreviaturas e siglas

ACRISS – Association of Car Rental Industry Systems Standards

EPA – Environmental Protection Agency

ICCT – International Council on Clean Transportation

ICT – Information, Communication and Technology

IHS – Information Handling Services

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

MPV – Multi-Purpose Vehicle

NCAP – New Car Assessment Programme

OEM – Original Equipment Manufacturer

PME – Pequenas e Médias Empresas

SMB – Small and Medium-sized Businesses

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

Índice de quadros

QUADRO 1: Modelo de comportamento do comprador	9
QUADRO 2: Benefícios de uma marca forte	17
QUADRO 3: Modelo da geração de valor através do capital de marca de Aaker	19
QUADRO 4: Modelo do Duplo Vórtice	23
QUADRO 5: Veículos automóveis, segundo a fonte de energia	28
QUADRO 6: As tendências-chave na indústria automóvel, identificadas por executivos do setor	30
QUADRO 7: Previsões de executivos e consumidores sobre quem irá controlar a relação com o consumidor no setor automóvel, no futuro	32
QUADRO 8: Satisfação das necessidades e proposta de valor da marca	41
QUADRO 9 – Modelo do capital da marca baseado no cliente – Pirâmide dos valores da marca nucleares	43
QUADRO 10: Percentagem de consumidores que considera um dado número de marcas automóveis aquando da decisão de compra	49
QUADRO 11: Principais meios influenciadores na escolha do consumidor	49
QUADRO 12: Diferentes fontes <i>online</i> mais utilizadas, por compradores de veículos novos	50
QUADRO 13: Comparação entre diferentes critérios de segmentação	58
QUADRO 14: Classificações oficiais de segmentos automóveis utilizadas por diferentes entidades	59
QUADRO 15: O método ACRISS de classificação de veículos	60
QUADRO 16: Classificação de concorrentes em termos de marca corporativa	65
QUADRO 17: Exemplos de formas de comunicação da concorrência, recolhidos em <i>websites</i> corporativos	67
QUADRO 18 – Origem do tráfego <i>online</i> dos concorrentes	70
QUADRO 19: Análise SWOT da marca em desenvolvimento	71

Índice de figuras

FIGURA 1: Exemplos de cores consideradas e palavras associadas	40
FIGURA 2: Percentagem de consumidores que identificam como “essenciais” as funcionalidades num automóvel	48
FIGURA 3: Diferenças geracionais na lealdade de marca, no setor automóvel	48
FIGURA 4: Intenção de próximo automóvel a adquirir por parte dos <i>millennials</i> , segundo o tipo de veículo	52
FIGURA 5: Mapa de posicionamento segundo variáveis preço e escala de atividade .	66

1. Introdução

1.1. Enquadramento do trabalho

O presente relatório é resultado de um estágio profissional realizado em contexto empresarial, sendo o trabalho final para obtenção do grau de Mestre em Direção Comercial e Marketing pelo Instituto Superior de Administração e Gestão (ISAG.) Este relatório consiste num trabalho de descrição e reflexão pormenorizada sobre as atividades desenvolvidas no âmbito de um estágio profissional efetuado na organização para o efeito aprovada pela Comissão Científica dos mestrados, analisando as funções exercidas e tarefas efetuadas dentro de um enquadramento teórico e metodológico devidamente caracterizado. Este relatório procura, ainda, refletir sobre a articulação entre o processo de formação curricular e aplicação dos conhecimentos adquiridos.

As atividades realizadas no âmbito do Departamento de Marketing da empresa anfitriã visaram dar um contributo para a análise estratégica de gestão da marca. Foram executadas no contexto da fase inicial de conceção e implementação de um modelo de negócio e de um plano de marketing estratégico, em particular a construção e definição da plataforma de marca própria de uma empresa portuguesa do ramo automóvel. Assim, tais atividades representaram uma rara oportunidade de acompanhar um processo de criação de marca de raiz num contexto altamente competitivo e com recursos limitados.

1.2. Objetivos

O estágio, realizado no Departamento de Marketing da empresa, teve como referência o mercado dos carros desportivos para *motoring enthusiasts* e condução purista, e incidiu sobre a análise estratégica da marca, tendo sido definidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Autoanálise da Empresa: Valores organizacionais, pontos fortes e fracos, estratégias prosseguidas, etc.
- 2) Análise Estratégica dos Clientes: Tendências, motivações, necessidades não satisfeitas, etc.
- 3) Análise da Concorrência:
Identificação do mercado – segmentação, definição do mercado-alvo e fatores críticos de sucesso;

Seleção dos concorrentes – identificação dos grupos estratégicos e seleção dos concorrentes relevantes;

Análise dos concorrentes relevantes – estratégias percebidas, pontos fortes e fracos ou vulnerabilidades, proposta de valor, e carta de plataforma da respetiva marca concorrente.

- 4) Outras Atividades Relacionadas com o Projeto – nomeadamente, a participação e contributo em reuniões e análises de diversos temas de marketing.

Enquanto trabalho acompanhado de iniciação à atividade profissional qualificada, o estágio representou uma rica oportunidade de aprendizagem na área do Marketing, baseado na execução de trabalho relevante em termos de valor para a entidade parceira e da elaboração de um relatório de estágio que apresenta um enquadramento teórico, conjugado com a aplicação de conhecimentos num contexto real.

1.3. Metodologia

A metodologia adotada na elaboração do presente relatório de estágio profissional teve por base a análise documental, recorrendo-se à revisão de literatura, bibliografia académica e profissional, bases de dados variadas (Google Académico, ABI/Inform, etc.), blogues e revistas da especialidade, listas de discussão *online* (fóruns), consulta de documentação e recursos internos da organização, *websites* e materiais promocionais de marcas concorrentes, bases de dados estatísticos e legislação.

O trabalho resultou, ainda, da atividade realizada na entidade parceira no âmbito do estágio curricular aí realizado, suportado pelo enquadramento das matérias lecionadas no mestrado, com ênfase para as unidades curriculares de Estratégia de Marketing e de Gestão da Marca, nomeadamente no que respeita à análise e construção de uma plataforma de marca e ao planeamento de marketing estratégico (segmentação, *targeting* e posicionamento).

No âmbito do estágio profissional realizado no Departamento de Marketing da organização, existiu a oportunidade de adotar técnicas não documentais de observação. Pela natureza de um estágio profissional, em que são desenvolvidas atividades e dado um contributo dentro do contexto operacional da empresa, esta pode-se considerar do tipo de observação participante (Carmo e Ferreira, 2008).

Devido à dinâmica própria e *timings* de um projeto em fase de lançamento, a abordagem inicial ao projeto incluiu a participação em reuniões presenciais na empresa numa fase inicial de familiarização, bem como após o período oficial de estágio.

1.4. Estrutura

Para além deste capítulo introdutório, o presente relatório encontra-se estruturado nos seguintes termos:

No *segundo* capítulo, é realizado o diagnóstico da empresa e identificação da problemática, incluindo uma introdução ao contexto do projeto aquando da realização do estágio profissional aqui relatado, e a apresentação da empresa em causa, seu âmbito e objetivos.

No *terceiro* capítulo, efetua-se o enquadramento teórico e científico deste relatório, fazendo a revisão da literatura sobre os temas relevantes para as atividades realizadas e a análise das mesmas, contextualizando os principais temas da gestão de marca no contexto do marketing estratégico. Para além de uma introdução aos temas de marketing e da gestão de marca, um último ponto é dedicado às especificidades do marketing no mundo automobilístico, descrevendo as principais dinâmicas e evoluções com base em estudos recentes de organizações ligadas ao setor, realçando os principais desafios a enfrentar na nova realidade de mercado.

No *quarto* capítulo, procede-se à descrição propriamente dita das atividades realizadas, contributos prestados e situações encontradas, em termos de duração e caracterização do estágio realizado. A análise dos contributos será enquadrada pelos objetivos específicos: autoanálise da empresa; análise dos clientes; e análise de concorrência. Na autoanálise da empresa, é descrito o processo de criação da plataforma de marca da empresa, assim como a estruturação de uma identidade de marca própria decorrente da realidade existente na organização e as ambições e objetivos futuros. A análise estratégica dos clientes consistiu no levantamento de artigos e estatísticas relevantes na identificação das tendências de mercado, com o objetivo de compreender motivações e necessidades não satisfeitas dos consumidores. A análise do mercado em termos globais foi, então, afunilada no sentido de estruturar a estratégia de nicho seguida pela empresa, e a identificação do segmento e tipologia de cliente-alvo do posicionamento desenvolvido, com o objetivo de melhorar e refinar uma análise do perfil de cliente. O terceiro objetivo, sob o tema da análise de concorrência, consiste na análise e segmentação com o objetivo de identificar o mercado relevante, selecionar os concorrentes sob um critério de categorização de grupos estratégicos, e proceder a uma análise dos principais concorrentes. Por último, é apresentado um resumo dos contributos para a organização, em termos do trabalho realizado no âmbito do estágio profissional.

De seguida, no *quinto* capítulo, é feita uma reflexão e autoavaliação do trabalho realizado, com uma análise geral e recomendações com base na conjugação do enquadramento teórico e as realidades observadas no contexto da organização, bem como a referência às limitações do presente trabalho e sugestões de possíveis investigações futuras.

Finalmente, no *sexto* e último capítulo, procede-se a uma conclusão geral das experiências e aprendizagens deste relatório de estágio profissional.

2. Diagnóstico da empresa e problemática

2.1. Introdução

A empresa anfitriã do estágio profissional encontra-se na fase de criação e planeamento do lançamento de uma nova marca portuguesa de automóveis desportivos. Como tal, representou o aliciante desafio de acompanhar a definição de uma visão, missão e valores próprios, a conceção de uma marca que concretize e represente a sua identidade, e a sua comunicação a um público-alvo definido. Na sua fase inicial, o projeto envolveu o acesso à fase de construção dos próprios elementos visuais e textuais básicos, bem como à subsequente refinação e definição de uma plataforma de marca bem estruturada e relevante que permita criar valor.

Constituiu, ainda, uma oportunidade e desafio de acompanhar um plano de marketing de lançamento da marca, em que um novo modelo de negócio tem que ser adaptado a um público específico. Como tal, pela dinâmica própria da empresa e do momento, existiu a oportunidade de acompanhar, numa perspetiva mais abrangente e envolvida, as diversas componentes da estratégia e prática de marketing enquanto são construídas e testadas, e a maneira como se coordenam e complementam, bem como o processo de construção da identidade própria e a criação de capital de marca.

Os temas abordados incidiram sobre a criação e construção da marca e a definição de diversos elementos da estratégia de marketing, na análise de clientes, interna, e de concorrência, bem como na definição da plataforma de marca apoiada pelo quadro teórico aprendido na unidade curricular de Gestão da Marca e pesquisa documental complementar.

Por estar então em fase de conceção, na construção desta plataforma de marca, foi necessário realizar uma cuidada análise estratégica que explicitasse os objetivos da organização em termos da sua identidade e imagem, os meios a implementar para o alcançar, e como apresentar esta marca ao público-alvo no contexto de um plano de marketing integrado, bem como a arquitetura da mesma em termos corporativos e de modelos de produto.

2.2. Apresentação da empresa

A empresa teve origem na colaboração entre o mundo académico e empresarial, resultando num ambicioso projeto de negócio atualmente em desenvolvimento no ramo da indústria automóvel. Resulta de um projeto desenvolvido por uma empresa na área

do *business networking*, que tem como objetivo estabelecer ligações entre várias áreas, criar oportunidades de negócio e promover o empreendedorismo.

O projeto da empresa visa criar uma marca automóvel portuguesa com o objetivo de conceber e desenvolver veículos automóveis desportivos para estrada e competição, produzindo em pequena série um automóvel concebido em cocriação e de inspiração purista, com uma identidade de marca forte e diferenciada. Através da concretização deste projeto pretende, ainda, desenvolver a tradição automobilística em Portugal, contribuindo para a promoção do país e dos portugueses, e criando redes de cooperação entre universidades e empresas.

A empresa tem como objetivo produzir um produto de qualidade para um segmento específico, destacando-se pela sua exclusividade não em termos de preço mas sim de elevado nível de personalização, qualidade *premium* e diferenciação. Este automóvel é e será desenhado, desenvolvido e produzido em Portugal.

Na fase atual de pré-lançamento, está a ser concluída a fase de desenvolvimento e efetuados os testes finais ao protótipo, a que se seguirá a médio prazo a apresentação oficial da marca. Os produtos e serviços da empresa serão efetuados para o mercado nacional e internacional, com sede em Portugal, onde será desenvolvida uma experiência de cliente diferenciadora e orientada para a personalização e testes em pista.

2.3. Problemática

O estágio profissional que deu origem a este relatório incidiu sobre o tema de gestão da marca na sua fase de criação, pretendendo dar um contributo para a análise estratégica da mesma.

Como referido, a empresa encontra-se na fase de desenvolvimento de uma marca própria, enfrentando um complexo exercício de análise e planeamento. No contexto da equipa de marketing da empresa, o contributo aqui descrito incidiu sobre diversos tópicos dentro da temática geral da análise estratégica de marca.

No enquadramento do modelo de Aaker (1996) para a análise estratégica de marca, foram consideradas as seguintes três vertentes: autoanálise da organização em termos dos seus valores, imagem de marca e pontos fortes, análise dos clientes (tendências, motivações, necessidades e segmentos), e dos concorrentes.

Assim, conforme definido nos objetivos do estágio, foi efetuado um exercício de autoanálise no sentido de conceptualizar e formalizar a plataforma de marca própria,

definindo e avaliando os seus elementos e atributos no sentido de desenvolver uma marca coerente, diferenciada e relevante antes do lançamento no mercado. Foi, ainda, realizado um contributo para a análise de clientes, com o objetivo de reunir e analisar informações sobre o consumidor que permitissem orientar o processo e enquadrar a marca no contexto das tendências e necessidades do consumidor alvo. Uma terceira problemática abordada, foi a análise de concorrência com o objetivo de servir de referência ao processo de análise estratégica e de preparar a organização para o ambiente de competição no segmento alvo.

3. Enquadramento técnico e científico

3.1. Marketing

3.1.1. Introdução

A gestão de marketing consiste nas atividades, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, e comercializar uma oferta que incorpora valor para clientes, parceiros e a sociedade em geral (American Marketing Association, 2008). No contexto de constantes mudanças tecnológicas, demográficas, sociais, políticas ou legais, recai sobre os *marketeers* a responsabilidade de reunir e analisar informação de mercado, estudar comportamentos dos consumidores e observar concorrentes e grupos externos (Kotler e Keller, 2011).

A análise estratégica dos clientes tem como objetivo identificar as tendências, motivações e necessidades não satisfeitas dos consumidores, identificando qual o mercado alvo da estratégia de marketing. Em mercados complexos como a indústria automóvel, os consumidores variam não só em características demográficas ou sociais mas também na sua personalidade e estilo de vida, o que se reflete nas suas atitudes de compra (Gilligan e Wilson, 2009). Para um grande número de pessoas, a compra de um automóvel é a decisão de compra considerada mais importante, a seguir à compra de casa, pelo que o processo de compra está associado a uma maior exigência e nível de informação (Shende, 2014).

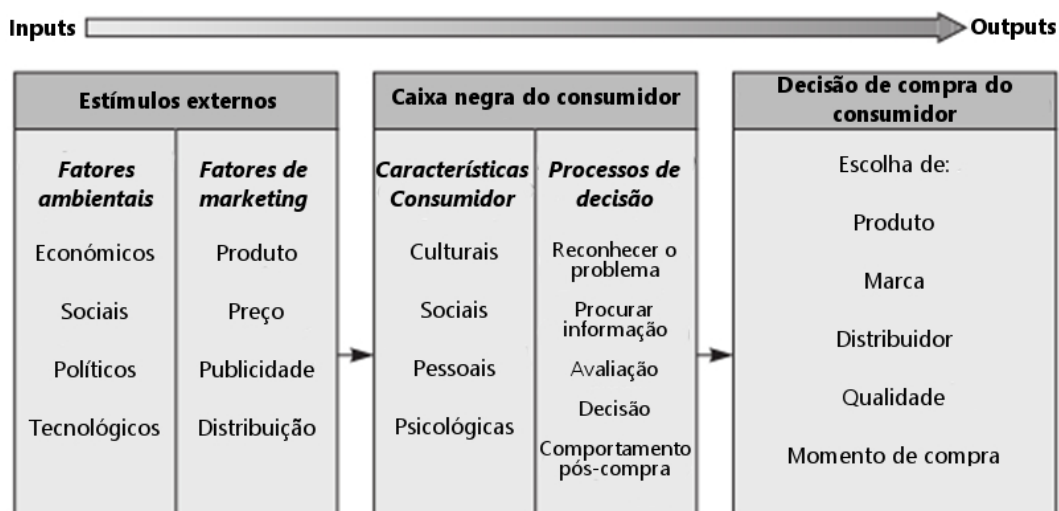
O conhecimento das preferências e comportamento do consumidor é crítico na gestão de marketing, consistindo o comportamento em toda a dinâmica de tomada de decisão do cliente, bem como o modo como este procura e utiliza os bens e serviços em causa (Lamb *et al.* 2011).

A eficaz gestão estratégica de marketing requer ainda a compreensão de recursos e competências organizacionais, bem como da medida em que cada um contribui para a formação de forças organizacionais e, em última instância, a criação de uma vantagem competitiva (Duncan *et al.* 1998). Segundo Jeffrey (2015), no centro da cultura organizacional de uma empresa encontra-se um conjunto de valores nucleares que definem aquilo que a empresa representa, salientando um conjunto de comportamentos e atributos, sendo estes valores cruciais na definição de prioridades, investimentos e decisões e ainda na diferenciação e atração de clientes

No quadro seguinte, é apresentada uma representação da dinâmica estímulo-resposta no comportamento de compra que explicita os estímulos ou *inputs* que resultam, pela

interação com as características do consumidor, num *output* ou comportamento de compra:

QUADRO 1: Modelo de comportamento do comprador



Fonte: Traduzido de Giligan e Wilson (2009)

Atualmente, as empresas tendem a prescindir do controlo direto de diversos recursos associados à sua atividade, nomeadamente através do *outsourcing* de materiais, mão-de-obra ou informação. No entanto, as competências nucleares da organização, isto é, aquelas que são centrais ao modelo de negócio e às capacidades da organização, devem permanecer sob o controlo da organização e ser alvo de investimento e desenvolvimento (Kotler e Keller, 2011). Segundo Kotler e Keller (2011), tais competências nucleares apresentam três características:

- São uma fonte de vantagem competitiva e contribuem para os benefícios percebidos pelo consumidor;
- Aplicáveis numa variedade de mercados;
- De difícil imitação por concorrentes.

O sucesso do esforço de marketing de uma organização dependerá da sua capacidade de fazer corresponder as suas capacidades às exigências do mercado (Jenkins e McDonald, 1997).

Para desenvolver produtos e estratégias os profissionais de marketing precisam ainda de informação sobre o seu ambiente, a competição, e o mercado, tendo esta análise como objetivo identificar as questões chave em termos de ameaças, oportunidades, e principais concorrentes (Kotler e Keller, 2011). A pesquisa *online* de informação sobre os produtos, forças e fraquezas de concorrentes tem como principais recursos fóruns

de consumidores, *feedback* em websites de distribuidores ou vendedores, opiniões de peritos e clientes, plataformas de serviço ao cliente, e blogues públicos (*ibidem*).

3.1.2. Marketing estratégico

O processo de gestão de marketing requer o planeamento e implementação de estratégias criativas que sirvam de orientação às atividades de marketing, assim como a adesão da organização à estratégia selecionada de forma disciplinada, mas flexível (Kotler e Keller, 2011). A utilização de uma estratégia de marketing adequada é crucial para o sucesso de uma empresa, e a escolha da mesma requer o conhecimento e compreensão das várias estratégias existentes e de como estas funcionam em diferentes contextos (Shaw, 2012).

Porter (1980) identificou três estratégias competitivas genéricas, que podem ser utilizadas individualmente ou em combinação: custo, diferenciação, e foco. A estratégia de custo tem por base o minimizar de custos através de economias de escala e maximização da eficiência em atividades como a produção e distribuição, enquanto a estratégia de diferenciação tem por objetivo oferecer produtos e serviços diferenciados, seja através do investimento na marca, *design*, tecnologia, etc., de forma a obter vantagens pela lealdade de marca e menor sensibilidade ao preço. Por fim, a estratégia de foco consiste em concentrar os esforços da empresa num grupo ou segmento em particular, tendo por objetivo servir um alvo específico da melhor maneira possível, ao invés da indústria como um todo.

Segundo Shaw (2012), destacam-se entre os conceitos salientes em estratégia de marketing a diferenciação e segmentação, que representam duas das estratégias mais antigas e com maior centralidade na literatura de marketing. A diferenciação tem como objetivo posicionar os produtos ou serviços da empresa e da marca como diferentes da concorrência na mente do consumidor, já a segmentação relaciona-se com a divisão de mercados em sub-mercados ou segmentos (Shaw, 2012).

A diferenciação pode ser conseguida através de diferentes mecanismos, podendo surgir baseada em diferenças “reais” como características do produto ou uma diferença nos preços, ou na perceção subjetiva do cliente, baseada por exemplo numa imagem de prestígio ou elementos de comunicação (*ibidem*).

A segmentação de mercado define-se, de forma simplificada, como a estratégia de divisão do mesmo em grupos de consumidores homogéneos, com desejos e

preferências semelhantes, tendo como objetivo a concentração de recursos de marketing e obtenção de uma vantagem competitiva (Goyat, 2011).

Podem-se identificar três principais razões para segmentar os mercados: identificar os grupos de clientes com necessidades semelhantes para a análise de características e comportamento; obter a informação que permite adequar o marketing *mix* às necessidades específicas de um ou mais mercados; e a adequação da segmentação ao conceito de marketing da conciliação entre o satisfazer as necessidades dos clientes e o cumprir dos objetivos da organização (Lamb *et al.* 2011).

No marketing, são consideradas quatro tipologias gerais de segmentação: o mercado de massas, segmentado, de nicho, e o marketing individualizado *one-to-one*. Sendo a primeira tipologia a que tem a segmentação menos elaborada, apelando ao mercado no sentido mais abrangente e incluindo clientes de variados perfis, as seguintes apresentam crescentes níveis de especialização do esforço de marketing (Tuckwell e Jaffey, 2014).

O marketing de nicho consiste na utilização de estratégias únicas direcionadas para um segmento específico de um mercado maior, concentrando os esforços de marketing no segmento alvo, enquanto o marketing individualizado consiste na utilização de estratégias personalizadas para cada cliente individual (Tuckwell e Jaffey, 2014).

Segundo Kotler e Keller (2011), as organizações desenvolvem a sua estratégia pela identificação e seleção de diferentes opções e perspetivas para o futuro, com o planeamento estratégico de marketing a acontecer no contexto da organização em termos da sua estrutura, políticas, e cultura organizacional. Como tal, a adaptação das mesmas é crucial na implementação de estratégias, no entanto, embora os gestores possam alterar estruturas e políticas na organização, a cultura corporativa não é facilmente modificada.

3.1.3. Marketing relacional e cocriação

As empresas e as marcas sempre procuraram desenvolver uma relação com os consumidores, mas com a evolução das dinâmicas do mercado, sociedade e tecnologia, as organizações estão a gerir essa relação com uma crescente sofisticação e personalização (Avery *et al.* 2014). Neste novo paradigma, o consumidor é cada vez mais exigente nas suas expectativas em termos da interação com as empresas e marcas e, nomeadamente, na compreensão, por parte da organização, do tipo de relação que os clientes procuram (Avery *et al.*, 2014). Assim, existe a necessidade de

compreender como o consumidor se vê a si próprio e a organização (Kotler e Keller, 2011), orientando e gerindo a relação construída entre ambos de forma adequada.

Segundo Avery *et al.* (2014), várias organizações não compreendem suficientemente bem os diferentes tipos de relações que os consumidores criam com as marcas, ou como gerir essas relações de forma a avançar os objetivos estratégicos da empresa. Os autores consideram que existem diversos tipos de relações correspondentes a diferentes expectativas por parte de consumidores. Entre os exemplos apresentados, está o contraste entre uma relação “*fling*”, em que o cliente procura por parte da empresa apoio, cumplicidade e entusiasmo para alimentar o seu interesse por uma determinada área, sem encorajar reflexão ou racionalidade, comparada com uma relação de “*basic exchange*,” em que o cliente procura apenas um produto a um preço justo, sem demasiada interação ou envolvimento. Através da adequada compreensão das regras e dinâmicas da relação, a empresa pode preparar-se para melhor cumprir expectativas, adequar a interação, e reforçar ou cultivar a tipologia de relação desejada.

Em relações de elevada cumplicidade e componente emocional, ganha maior relevo o conceito do marketing experiencial, baseado na interação entre o consumidor e a organização, produto ou serviço (Schmitt, 2010). A experiência de consumidor é pessoal, e implica o envolvimento do cliente a diversos níveis (como, por exemplo, emocional, racional ou físico), sendo resultado da relação entre as expectativas do consumidor e os estímulos resultantes da interação com a organização (*ibidem*).

Assim, segundo tal autor, o valor reside não só no consumo do produto ou serviço propriamente dito mas também na experiência associada. Neste sentido, ganha crescente relevo no marketing e gestão de marca a introdução de novas dinâmicas associadas à procura, por parte dos consumidores, de interações significativas com as empresas, e, em particular, o desejo de cocriar (Greenfort e Larsen, 2009). Pode-se definir a cocriação como um processo relacional aberto em que a empresa colabora com e utiliza os consumidores como recursos, através da interação para criar uma nova oferta ou modificar uma oferta existente, levando à criação de valor acrescentado para todas as partes envolvidas (*ibidem*).

A cocriação pode apresentar formas diferentes, sendo que estes autores identificam três tipologias distintas: cocriação de produtos, cocriação de comunicação de marketing e cocriação de experiências sociais. Segundo os autores, as diferentes tipologias podem ser utilizadas separadamente ou em combinação, sendo que, no segundo caso, poderão gerar sinergias que permitam uma relação mais próxima com o consumidor.

Atualmente, a crescente interação entre consumidores e empresas tem o potencial de levar à cocriação da própria marca, que levará a vantagens uma vez que marcas cocriadas tendem a confirmar expectativas do consumidor, satisfazendo as suas necessidades tanto em termos utilitários como hedonistas (*ibidem*).

Para Greenfort e Larsen (2009), as motivações para a cocriação são variadas:

- ✓ Incentivos financeiros
- ✓ Satisfação de necessidades utilitárias
- ✓ Reconhecimento dos pares
- ✓ Reconhecimento da marca ou empresa
- ✓ Relação social

No entanto, a organização deve analisar com cuidado quais são as motivações em causa, estudando em que termos e modalidades os consumidores terão interesse em cocriar com a marca e de que forma será criado o valor acrescentado (*ibidem*). O potencial da cocriação na criação de experiências fortes e no reforço da relação com a marca por parte do consumidor apresenta um elevado potencial de diferenciação e criação de valor.

3.2. Gestão de marca

3.2.1. Introdução

Pela sua natureza intangível, a definição de marca varia entre diferentes autores e organizações, não existindo ainda uma teoria unificadora (Tavares, 2016). Historicamente, a marca foi criada para proteger os produtores ao identificar a origem dos bens, sendo legalmente definida como um sinal ou conjunto de sinais que certificam a origem de um produto ou serviço, diferenciando-o da concorrência (Kapferer, 2008).

Com o desenvolvimento ao longo do tempo do estudo dos temas relacionados com a marca, tanto por parte de académicos como gestores, pode-se considerar na conceptualização destes temas a evolução de um conceito de marca com perspetiva unidimensional, nas suas definições mais básicas e simplistas, para uma perspetiva multidimensional e de maior complexidade (Tavares, 2016). Uma das definições propostas, considera a marca como um *cluster* de valores que permite a promessa de uma experiência única e positiva, estando nesta definição presente a componente funcional inicial que é aumentada por valores emocionais à medida que o grau de sofisticação da gestão da marca evolui, assim como o valor criado para os vários *stakeholders* (de Chernatony, 2009). As marcas não são atualmente entendidas como meros sinais, mas sim como parceiras nos relacionamentos estabelecidos com consumidores, sendo estes envolvidos no processo de criação da mesma (Brito, 2010).

A marca deve, assim, ser o sinal de uma missão junto do seu mercado-alvo, de uma relação proposta ao consumidor no segmento escolhido, com uma imagem diferenciada junto do seu público (Lencastre *et al.*, 2007). Para Kapferer (2008), um nome torna-se uma marca através do poder de influenciar compradores, pela saliência, diferenciabilidade e intensidade das associações evocadas pelo mesmo.

A marca irá, assim, resultar da experiência completa do consumidor, sendo construída no produto propriamente dito, nas atividades de marketing da organização, e no seu contacto e utilização por consumidores e outros agentes (Keller e Lehmann, 2006). Segundo Kapferer (2008) as marcas, para além de ativos intangíveis, são também ativos condicionais, uma vez que, para criarem valor e representarem benefícios, têm que operar em conjunto com outros ativos materiais.

Nesse sentido, as marcas não poderão existir sem um suporte, que será um produto ou serviço através do qual a marca se torna real. Por outro lado, Brito (2010) conclui que a marca é, em última instância, construída pelos clientes, não fazendo sentido falar em notoriedade, imagem ou lealdade de marca sem os mesmos.

Atualmente as marcas têm grande impacto nas economias e sociedades, manifestando a sua influência em diferentes vertentes como a económica, social, cultural, desportiva e até religiosa (Kapferer, 2008).

3.2.2. Conceitos fundamentais da marca

Entre os diversos temas e conceitos ligados à marca, podem-se identificar uma série de elementos-chave e conceitos salientes que permitem enquadrar a marca, entendendo-se o seu conjunto como um quadro representativo dos principais atributos que a caracterizam. No caso concreto do desenvolvimento de uma nova marca, será necessário conceber e implementar estes elementos num conjunto coerente e relevante.

Visão e missão

A visão da marca consiste na definição de um futuro desejado e um claro sentido da sua direção. Deve assentar na compreensão da sua envolvente (mercado, clientes, variáveis ambientais), na identificação e criação dos recursos e competências necessários, e na disponibilidade de uma carteira de produtos com qualidade e consistência, assim definindo as necessidades ou desejos que a marca se propõe a servir (Tavares, 2016). Deverá assim incorporar um futuro visionado, o propósito da marca, e o conjunto de valores que lhe correspondem (de Chernatony, 2001 *in* Tavares, 2016: 68).

A marca tem, assim, o objetivo de identificar esta missão e diferenciá-la da concorrência, no sentido de representar o benefício que a marca oferece aos consumidores (Lencastre *et al.*, 2007).

Sistema de valores

A marca constitui e incorpora um sistema de valores da marca, que representará um conjunto de associações abstratas que a caracterizam e influenciam o comportamento do consumidor. Os valores consistem nos ideais, associações e conceitos que caracterizam a marca, sendo projetados para os clientes e colaboradores. Estes valores podem ser funcionais, emocionais ou de autoexpressão. Os clientes serão atraídos por marcas com valores compatíveis com os seus, os colaboradores serão mais facilmente motivados e recrutados, e o sistema de valores irá ainda ajudar na construção da identidade e personalidade da marca (Tavares, 2016).

A existência de um sistema de valores coerente e bem estruturado permite, ainda, orientar iniciativas futuras dos diversos departamentos da organização, no sentido de

serem coerentes com a direção desejada para a marca (de Chernatony e McDonald, 2003).

Identidade e essência da marca

A identidade da marca serve de enquadramento para assegurar a continuidade da mesma, protegendo a base de clientes (Tavares, 2016) e representando um papel no assegurar da consistência e manutenção da marca (Kapferer, 1998 *in* Tavares, 2016). A essência da marca representa os seus valores nucleares, sendo encarada como a sua alma, estando associada às competências-chave, vantagens e cultura da marca. A definição da essência e identidade de marca, que representa o seu significado, atributos e associações, bem como a definição dos elementos de marca, será uma parte complexa e crucial do processo em termos da sua importância na comunicação e diferenciação da marca (Tavares, 2016).

A personalidade da marca consiste na atribuição de características humanas à marca, numa perspetiva simbólica e de autoexpressão (*ibidem*), sendo parte fundamental da construção da identidade da mesma.

Elementos da marca

Os elementos da marca (nome da marca, logótipo, símbolo, cores, *design*, personagem, mascote, etc.) devem formar um conjunto coerente com a capacidade de contribuir para o capital da marca, aumentar a sua notoriedade e alimentar associações positivas (Tavares, 2016). Para além de serem memoráveis, significativos e apelativos devem também ser adaptáveis, protegidos em termos legais e para efeitos de concorrência, e transferíveis entre produtos e mercados diferentes (Kotler e Keller, 2011).

Posicionamento da marca

O posicionamento de uma marca é a “localização” que a mesma quer ter na mente dos clientes (Keller, 2003 *in* Tavares, 2016), surgindo em coerência com a sua identidade e a promessa da marca, a sua proposta de valor. Requer a identificação de um público-alvo, a criação de um objetivo de comunicação, e a definição dos seus pontos de paridade e de superioridade face à concorrência (Aaker, 1996 *in* Tavares, 2016). O posicionamento deve ser único, credível e sustentável.

Aaker (1996) considera que o posicionamento da marca é a parte da sua identidade e proposta de valor que é ativamente comunicada à audiência-alvo, sendo que a imagem de marca consiste no modo como a marca é percecionada externamente, enquanto a identidade de marca consiste no modo como a organização deseja ser percecionada.

3.2.3. O papel da marca

O papel representado pela marca na empresa pode variar em complexidade, podendo esta ser encarada como mero elemento de identificação visual, um catalisador para a mudança organizacional, ou peça central da estratégia empresarial, em que os valores da marca são integrados nos processos e políticas empresariais (Tavares, 2016). A tendência histórica identificada no papel da marca dentro das organizações é no sentido de crescente centralidade e complexidade da mesma, evoluindo de mero instrumento de marketing para um princípio organizacional da empresa (*ibidem*).

A construção de uma marca de sucesso contribui para a rentabilidade através da criação de valor acrescentado que incentive os consumidores à compra, protegendo a organização na relação de poder com os intermediários, servindo de base para a expansão de produtos, serviços e mercados e tornando a organização mais atrativa para colaboradores e outros agentes do mercado (de Chernatony e McDonald, 2003).

Nesse sentido, importa fazer uma referência aos principais benefícios associados a uma marca forte identificados por Tavares (2016) e que servem de orientação e motivação a um processo de construção de marca:

QUADRO 2: Benefícios de uma marca forte

- Proporciona uma identidade para o produto;
- Incorpora pontos de diferença claros, valorizados e sustentáveis;
- Proporciona uma vantagem competitiva;
- Gera volumes de vendas e proveitos consistentes;
- Encoraja uma maior lealdade do consumidor;
- Cria um potencial para o crescimento da quota de mercado através do crescimento da marca em si ou do desenvolvimento de extensões de linha e alavancagem da marca, nomeadamente através do licenciamento;
- Permite a prática de preços e margens relativamente mais elevados;
- Resiste melhor a ataques da concorrência e é mais resistente à competição pelos preços;
- É mais favorecida pelos retalhistas em termos de cooperação e suporte;
- Confere maior credibilidade às introduções dos novos produtos;
- Possibilita que os clientes perdoem um erro à empresa quando tiverem experiências positivas consistentes com a marca;
- Alavanca a atração dos melhores empregados e manter os empregados satisfeitos;
- Permite uma maior eficácia e eficiência da comunicação de marketing;
- Influencia os líderes de opinião, mercados financeiros e outros *stakeholders*;

- Cria barreiras à entrada na categoria;
- Encoraja novas aplicações e usos.

Fonte: Tavares (2016)

Na perspetiva do consumidor a marca, para além de identificar o fabricante, desempenha o papel de redutor de risco percebido, enquanto sinal de qualidade e símbolo de estatuto e prestígio (Tavares, 2016). Segundo Berthon (1999 *in* Tavares, 2016), os benefícios das marcas para os consumidores podem-se agrupar em três classes: económicos, relacionados com a transação efetuada; funcionais, relacionados com as características dos produtos e serviços associados à marca; e psicológicos, que apesar de intangíveis, são importantes para a satisfação do cliente.

Assim, as marcas têm presença na memória do consumidor, exercendo uma influência que perdura para além do consumo. Como tal, constituem um ativo da organização e têm valor financeiro e contabilístico (Kapferer, 2008).

Um tópico central a surgir na gestão da marca foi o conceito de capital de marca e o valor intangível que as marcas trazem às organizações (Keller, 2009). O capital de marca pode ser entendido como o efeito da marca por comparação à resposta dos clientes caso o produto ou serviço não tivesse marca (Barwise, 1993 *in* Tavares, 2016: 82), ou o efeito de valor acrescentado criado pelos esforços de marketing da marca na atividade da organização (Tavares, 2016).

As três perspetivas de análise predominantes no estudo do capital de marca são baseadas no ponto de vista do consumidor em termos de atração ou repulsão pelo produto ou serviço; no ponto de vista da empresa em termos dos benefícios de uma marca forte na eficácia da publicidade, distribuição, concorrência e eventual expansão; e em termos financeiros, com a marca enquanto ativo de uma organização que pode ser transacionado e avaliado pelo mercado ou em termos dos custos de criação (Keller e Lehmann, 2006).

Segundo Kapferer (2008), existe o risco de, à medida que a gestão da marca cresce enquanto área teórica separada, se perder de vista que as fontes de capital de marca são também a produção, serviço, distribuição, etc., uma vez que estes criam associações e efeitos na mente dos clientes. Nesse sentido, paradoxalmente, é necessário mais do que o *branding* para criar a marca (Kapferer, 2008).

Na figura seguinte, está representado o modelo proposto por Aaker (1996) para a representação da geração de valor através do capital de marca:

QUADRO 3: Modelo da geração de valor através do capital de marca de Aaker



Fonte: Traduzido de Aaker (1996).

Neste modelo, o valor criado para o consumidor e para a empresa surge como resultado de uma série de fatores, nomeadamente a lealdade, notoriedade, qualidade percebida e associações da marca, bem como outros ativos da mesma.

Outros contributos, como o modelo de capital de marca baseado no cliente de Keller (1993; 1998) e a pirâmide dos valores da marca nucleares, do mesmo autor (2001), apresentam conceptualizações alternativas do processo.

Assim, o capital de marca é um conceito complexo e multifacetado, que deve ser capturado através de diversas perspetivas e medidas distintas (Christodoulides e Chernatony, 2010).

3.2.4. Processo de Gestão da marca

A gestão da marca tem, nas últimas décadas, vindo a assumir uma crescente importância estratégica nas empresas (Tavares, 2016). Entende-se como sendo um “processo holístico, iterativo e interativo, de natureza essencialmente criativa, incremental e diferenciadora, consistindo no desafio de criar, de uma forma consistente, valor acrescentado na mente dos consumidores, ou seja, de disponibilizar valores percebidos para além do valor físico observável do produto, que se traduzam em experiências singulares para os consumidores” (Tavares, 2016: 48). Segundo Kapferer (2008), a marca deve ser gerida como um instrumento para o crescimento e rentabilidade de uma empresa.

Este processo resultará na escolha de marcas pelos consumidores com base nas suas perceções dos valores da marca e a sua compatibilidade com as suas necessidades, sendo que, nesse sentido, as marcas devem ser construídas como sistemas de valores que representam um compromisso a longo prazo da empresa e consumidores (Tavares, 2016).

A marca não é construída apenas pela comunicação publicitária, mas sim por um conjunto de pontos de contacto e experiências com a marca, que devem ser geridos de forma coordenada e integrada, de forma a maximizar os seus efeitos, reforçando-se mutuamente (Kotler e Keller, 2011).

Na criação de uma marca própria, importa desenvolver um conceito de marca que integre uma promessa de valor única e relevante, bem como uma visão e missão de marca que seja apelativa e lhe confira significado e um sentido de direção (Tavares, 2016). O conceito de marca está, na prática, condicionado por diversas variáveis, identificadas por Tavares (2016):

- Intenção estratégica da empresa;
- Conhecimento especializado da gestão;
- Atuais formas de práticas da marca no mercado;
- Grau de sofisticação dos consumidores;
- Nível de envolvimento com a categoria de produto;
- Fase do ciclo de vida do produto/marca;
- Nível de desenvolvimento da gestão da marca na categoria do produto;
- Mercado-alvo da empresa e das suas decisões de posicionamento.

A descrição e formalização a nível interno do conceito de marca e dos seus diversos elementos terá um papel importante para garantir a coerência e compreensão do

mesmo, estruturando os valores e a identidade subjacentes, valores esses que devem criar uma personalidade de marca consistente e marcante, traduzindo o que a marca representa (Tavares, 2016). A cultura organizacional tem um papel importante na experiência de marca, com os conhecimentos, capacidades, comportamentos e emoções dos colaboradores a contribuir para como o consumidor encara a marca a nível funcional e emocional, reforçando a diferenciação da mesma (de Chernatony, 2006).

O processo de criação de marca não se deve apoiar no conceito de consumidores enquanto meros recetores das ofertas de produtos e serviços, mas sim no contexto de diálogo e interação que irá permitir a construção da marca na mente do consumidor (Greenfort e Larsen, 2009).

A criação de raiz de uma marca requererá a conjugação de uma marca corporativa com eventuais marcas de modelo ou versão, bem como serviços e produtos relacionados, sendo de particular relevo a conceção e planeamento de uma arquitetura de marca adequada.

A arquitetura de marca consiste na construção e organização de um portfólio de marcas que especifica os papéis de cada marca e a relação entre as mesmas, que terá como objetivo lidar com relações e estruturas complexas, e de cuja coerência dependerá o impacto, clareza e sinergia das marcas (Aaker e Joachimsthaler, 2000). Apesar de um grande número das definições de marca propostas na literatura procurarem a abrangência das diversas situações e modelos de aplicação de marca, importa distinguir o tipo de marca específico em causa. Dependendo da arquitetura de marca definida, serão diferentes as estratégias e consequências de gestão a considerar (Georg e Wolte, 2015).

Aaker e Joachimsthaler (2000) desenvolveram, como ferramenta de apoio para a gestão da marca, um mapa representativo dos papéis e relações de diferentes tipos de marcas (ver Anexo III). Os autores identificam quatro tipologias principais na arquitetura de marca, nomeadamente:

- Casa com Marcas (utilização de uma marca principal, que engloba um grande número de produtos);
- Submarcas;
- Marcas endossadas;
- Casa de Marcas (reúne diversas marcas com identidade própria, independentes na perspetiva do consumidor).

Embora o nome de marca corporativa possa ser aplicado aos produtos e serviços da empresa, com a crescente complexidade da análise de marketing das interações entre o produto, empresa e consumidor tem-se vindo a refinar a arquitetura de marca em termos de sinergias entre marcas e submarcas, sendo de considerar as eventuais vantagens de marcas específicas para produtos e serviços na diferenciação de produtos com identidades e posicionamentos diferentes, e em que medida uma marca corporativa traz associações positivas a marcas relacionadas (Alizadeh *et al.* 2014).

O mercado automóvel destaca-se atualmente pela concentração da indústria pelo efeito de fusões e aquisições, sendo de notar que as marcas em si tendem a resistir, tendo uma identidade própria muito forte e levando a empresa que adquire a manter a marca independente e funcionar como uma *house of brands*¹ que mantém diversas marcas que possui a operar com posicionamentos diferentes (Georg e Wolte, 2015). A tendência é também de as grandes empresas cederem o controlo de grande parte das suas atividades, com exceção do seu marketing e gestão de marca. Estas realidades indicam a importância neste setor em particular da marca como ativo e fonte de valor acrescentado, bem como fator de diferenciação (*ibidem*).

3.2.4.1. Modelos de gestão da marca

Na literatura de marca, encontram-se propostos diversos modelos ou abordagens que procuram contribuir para o conhecimento do processo de gestão da marca. São exemplo destes modelos os anteriormente referidos no ponto 3.2.3, constituindo diferentes abordagens ao conceito de capital de marca (Aaker, 1996; Keller, 1993; 1998; 2000). Segundo Tavares (2016), estas abordagens podem-se enquadrar numa perspetiva de *conteúdo* da marca (elementos e componentes a ser considerados na construção de marca), de *processo* de gestão da marca (interpretando a gestão da marca como um processo incremental de diferenciação, envolvendo normalmente uma sequência de fases), ou *evolutiva* (desenvolvimento da marca ao longo do tempo) (Tavares, 2016).

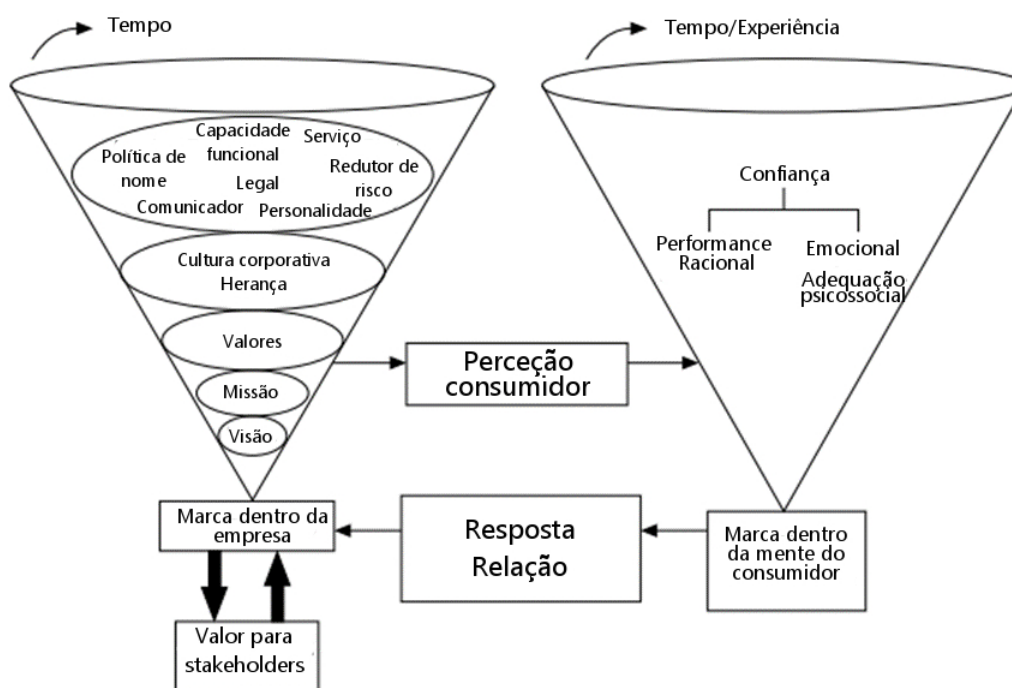
No seu conjunto, estes modelos procuram apoiar o gestor nas suas decisões de gestão da marca, não existindo uma abordagem unanimemente considerada como mais adequada. Nesse sentido, são abordados alguns outros modelos considerados relevantes.

¹ Estratégia de organização de portfólios de marcas em que a empresa mãe gere uma gama de marcas distintas, permitindo que cada marca individual possa seguir uma estratégia própria sem ser condicionada pela imagem ou significado da casa-mãe ou outras marcas do grupo (Neumeier, 2006)

O modelo de planeamento da identidade de marca de Aaker (1996) considera diferentes perspetivas da marca, podendo a marca ser considerada enquanto produto, organização, pessoa e símbolo (ver Anexo IV). As diferentes perspetivas são, de diferentes formas, úteis para a estratégia de marca e na criação de uma identidade diferenciada. Aaker (1996) distingue ainda entre a identidade nuclear da marca, que corresponde à essência intemporal da marca, e a identidade alargada, que engloba elementos acessórios que criam maior detalhe e permitem representar melhor o que a marca representa.

Davis (2000) propôs, no seu modelo de gestão do ativo de marca, uma representação sequencial da gestão da marca em quatro fases (ver Anexo V). Este processo tem o seu início no desenvolvimento de uma visão para a marca, seguido da criação de uma imagem de marca, o desenvolvimento de uma estratégia de gestão dos ativos de marca, e, finalmente, o estabelecimento de práticas de gestão dos ativos de marca que meça o retorno do investimento na marca e estabeleça uma cultura organizacional baseada na marca.

QUADRO 4: Modelo do Duplo Vórtice



Fonte: Traduzido de De Chernatony e Dall'Olmo Riley (1998)

O modelo do duplo vórtice (de Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1998), apresentado no quadro anterior, utiliza a metáfora do vórtice para representar a natureza dinâmica da gestão da marca, nas perspetivas distintas do gestor de marca e do consumidor.

Pretende incorporar a relação de causa e efeito entre os diferentes elementos e fases de desenvolvimento da marca, e a forma como diferentes variáveis se relacionam.

Um exemplo de modelo evolutivo de gestão da marca é o modelo de religião da marca (Kunde, 2000), que utiliza um gráfico cartesiano, em que os eixos correspondem ao envolvimento e valor da marca, para representar diferentes estágios da marca (ver Anexo VI). Por outro lado, Park *et al.* (1986), no seu modelo de gestão do conceito de marca, propõem uma representação do processo evolutivo da marca que percorre as fases de seleção, introdução, elaboração e fortificação (ver Anexo VII).

Finalmente, o modelo da plataforma de marca (Feldwick e Bonnal, 1996), que sugere a representação da marca através de um conjunto de aspetos e informações fundamentais da marca que permita uma visão abrangente da marca, de forma resumida. A plataforma da marca consiste assim de:

- Visão e Missão da Marca;
- Sistema de Valores da Marca;
- Identidade e Essência da Marca;
- Personalidade da Marca;
- Elementos da Marca (Nome, logótipo, símbolo, embalagem, cores, *design* e *layout*, texturas, aromas, personagens, mascotes, etc.);
- Posicionamento da Marca;
- Associações Secundárias da Marca.

Apesar de não existir um consenso sobre os elementos precisos que constituem a marca, ou as fases que devem ser consideradas no processo de gestão da marca (Tavares, 2016), a análise dos diversos modelos de gestão da marca apresentados permite, no seu conjunto, conceptualizar de forma mais sólida a gestão da marca e as suas várias dimensões. No entanto, a aplicação destes modelos, e a maior ou menor adequação dos mesmos, deve levar em conta que os elementos a considerar e os processos a adotar são condicionados pela situação específica da organização em causa, bem como da estratégia de marca adotada.

3.2.5. Gestão da marca em pequenas e médias empresas

A gestão da marca no contexto de uma pequena e média empresa apresenta características específicas, com a literatura na área da gestão de PME a alertar que os seus princípios de gestão não devem ser encarados como uma simples versão em menor escala daqueles aplicáveis às grandes empresas (Welsh e White, 1981 *in* Tavares, 2016:101).

Nas últimas décadas, tem vindo a aumentar a ênfase no estudo do marketing e gestão da marca praticado nas PME, sendo o aprofundamento nesta área de particular importância, uma vez que as PME representam uma parte significativa da economia, constituindo 95% das empresas na União Europeia, contribuindo para dois terços do emprego e 60% do valor acrescentado. No caso concreto de Portugal, constituem 99,8% das empresas, 75% do emprego e 60% do total das vendas (Tavares, 2016).

No caso concreto da gestão da marca, a literatura existente é tradicionalmente orientada para o estudo das grandes empresas e das suas práticas. Isto explica-se em parte por limitações de recursos que impedem as PME de ter um processo formalizado próprio de gestão da marca. No entanto, as PME também desenvolvem a sua abordagem específica à marca ainda que esta seja, frequentemente, feita de forma inconsciente (Vidic e Vadnjal, 2013). As PME apresentam maiores probabilidades de enfrentarem problemas na gestão de marketing, recursos humanos e planeamento, que se podem manifestar em dificuldades na seleção de material promocional, conteúdos de marketing, e pesquisa de mercado, decorrentes das limitações financeiras, tecnológicas e de gestão (Berthon *et al.*, 2008). Por outro lado, existe uma distância entre a realidade prática e a teoria de marketing, verificando-se que muitas vezes os gestores tomam decisões de marketing sem a consideração ou conhecimento dos processos e conceitos preconizados na literatura académica ou profissional da área (Tavares, 2016).

A organização para a marca em contexto PME tende a verificar um elevado nível de envolvimento direto por parte do proprietário-gestor, podendo contar com a colaboração de consultores ou agências externas na construção da marca (Tavares, 2016). Nesse sentido, as decisões relacionadas com a criação da marca tendem a ser mais individualistas e intuitivas, facilitando a rapidez e flexibilidade das atividades de marca (*ibidem*).

No entanto, embora no conjunto as PME se destaquem pelas limitações e condicionantes indicadas, são também apontadas algumas áreas em que uma PME poderá até apresentar vantagens face às grandes empresas, nomeadamente por

tenderem a ser mais flexíveis, empreendedoras e inovadoras, o que as vocaciona para o serviço de mercados de nicho especializados. Apresentam, também, outras oportunidades de obtenção de *feedback* valioso pela proximidade aos clientes (Berthon *et al.* 2008). Para além disso, poderão mostrar uma maior capacidade de aprendizagem organizacional, adquirindo e utilizando informação de marketing de forma mais hábil que empresas menos empreendedoras (Chaston, Badger e Sadler-Smith, 2001 *in* Berthon *et al.*, 2008: 29).

A crescente relevância estratégica da gestão da marca no contexto de PME advém de uma série de fatores, entre os quais se pode destacar a mais intensa competição na realidade do mundo globalizado (manifestada nas dinâmicas tecnológicas e políticas, bem como na maior sofisticação dos clientes), que reforça a eventual importância do capital de marca como fator de valor acrescentado e diferenciador, bem como a defesa da carteira de clientes face a concorrentes de maior escala (Tavares, 2016). Apesar das limitações de recursos, uma estratégia de marketing em contexto PME pode gerir e alavancar o seu potencial de capital de marca desde que sejam consideradas as práticas e abordagens adequadas à sua realidade (Berthon *et al.* 2008). O potencial da marca enquanto valiosa ferramenta de competitividade das PME é suportado pela literatura, existindo um consenso de que as vantagens decorrentes de uma marca forte poderão manifestar-se numa escala não apenas regional mas até global (Tavares 2016).

Verifica-se assim uma tendência a nível global para uma maior consciencialização e sofisticação da gestão da marca na PME e do seu potencial em termos de criar poder de mercado, com a evidência empírica a indicar que as marcas pequenas podem, num nicho, atingir níveis de rentabilidade superiores aos de uma marca forte operando num mercado maior (Doyle, 1990 *in* Tavares, 2016: 107), não sendo necessário uma marca ser grande em termos absolutos para ter sucesso. A estratégia de marketing deveria assim ter como objetivo a construção de marca forte no seu segmento ou nicho específico (Tavares, 2016).

3.3. Marketing Automobilístico

A indústria automóvel tem uma dimensão global, com grande influência a nível económico e sociocultural, representando, aproximadamente, 12 milhões de empregos na Europa, 8 milhões nos Estados Unidos, e mais de 5 milhões no Japão (Mohr *et al.* 2013). Em 2016, estimou-se que tenham sido vendidos 74 milhões de veículos de passageiros (Statista, 2016), com a indústria a recuperar nos últimos anos do abrandamento causado pela crise económica e enfrentando uma fase de transição num contexto de mudança e evolução tecnológica e social.

Pela dimensão, complexidade e longevidade do mercado, o marketing em contexto automobilístico apresenta um elevado nível de sofisticação, com elevados recursos investidos no esforço de marketing por parte das principais marcas. A crescente importância atribuída à marca na estratégia das empresas é consistente com o contexto geral do mercado automóvel, em que os produtores revelam uma crescente consciencialização da importância das suas marcas como ativos estratégicos (Miladin e Babu, 2009 *in* Georg e Wolte, 2015). Entre as recentes dinâmicas de reestruturação das grandes multinacionais nesta indústria, verificou-se, em alguns casos, a cedência de controlo de várias atividades por parte dos grandes produtores a terceiros, no entanto, estes mantêm o controlo do marketing e gestão de marca, realçando a importância percebida dos mesmos (Georg & Wolte 2015).

No entanto, a indústria automóvel e os mercados servidos estão atualmente numa fase de transição em termos de tecnologia e relação com o mercado e a envolvente socioeconómica. Os desafios complexos apresentados pela nova realidade do mercado exigem uma constante e rápida adaptação do marketing automobilístico.

Entre os principais vetores de mudança, podem-se realçar as novas dinâmicas nas soluções de transporte alternativas ao veículo próprio (por exemplo os transportes públicos, *car-sharing* ou novas aplicações de mobilidade); evoluções na engenharia e fontes de alimentação dos veículos relacionadas com preocupações ecológicas ou exigências de regulamentação; a crescente ênfase na digitalização e conectividade; e a nova natureza dos canais de vendas e processos de escolha dos consumidores (Deloitte, 2014b). Neste contexto, os produtores e comercializadores de veículos automóveis atravessam uma fase de adaptação, em que são confrontados com uma série de fatores estruturantes de uma nova indústria no médio a longo prazo.

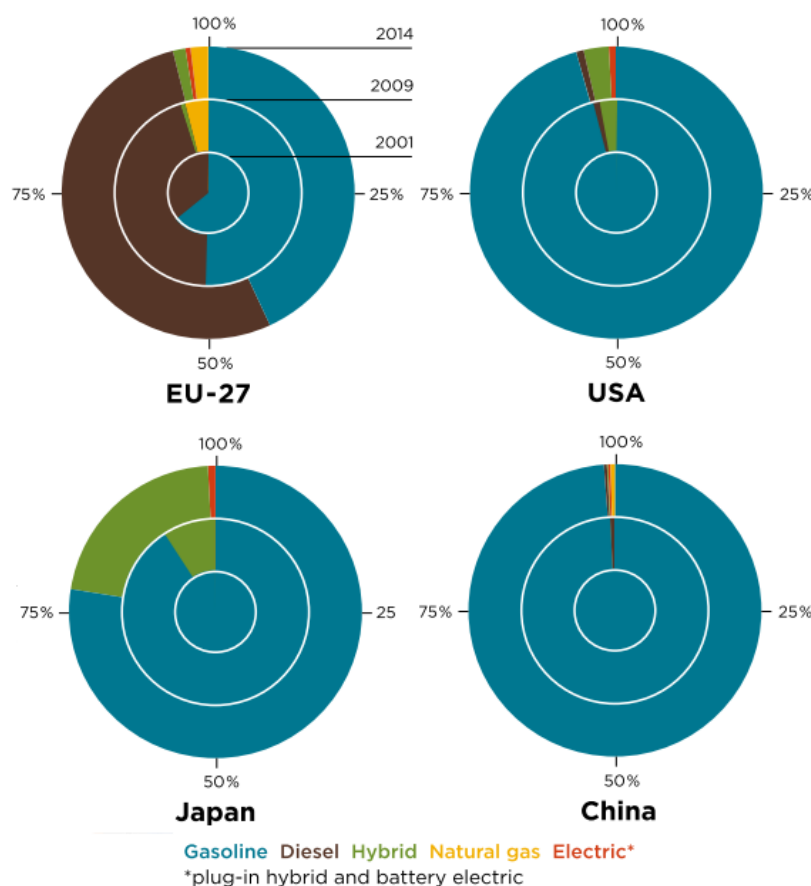
Um dos desafios antecipados pelos analistas da consultora McKinsey & Company advém da crescente divergência de comportamentos e realidades entre mercados

geográficos distintos (Mohr *et al*, 2013), que aumenta as dificuldades na adaptação de produtos e práticas comerciais aos vários mercados com poder de compra, regulamentação, tipologia de uso e perceção de marca diferentes.

Com os mercados emergentes a aumentar a sua relevância e peso a nível global em termos de quota de mercado e produção automóvel, os portfólios das marcas internacionais têm cada vez mais que se adaptar a diferentes mercados, não se podendo limitar a critérios de diferenciação simplistas entre mercados maduros de elevado poder de compra e mercados secundários com menor peso.

Paralelamente, a evolução da indústria em termos do sistema de propulsão adotado apresenta uma outra variável que requer diversificação e investimento, com a constante evolução de regulação e tecnologia e na incerteza de qual será de facto o novo padrão da indústria a médio e longo prazo, e em que medida este se adaptará aos diferentes mercados.

QUADRO 5: Veículos automóveis, segundo a fonte de energia



Fonte: Adaptado de ICCT, "European Vehicle Market Statistics Pocketbook 2015/16"

O quadro acima ilustra a complexa dinâmica entre mercados e tecnologias diferentes, bem como a interação entre as duas variáveis. Por exemplo se, por um lado, os veículos elétricos e híbridos rapidamente ganharam quota de mercado no Japão, ainda não ganharam grande representatividade na China, sendo esta última um mercado cada vez maior em dimensão e rentabilidade. Apesar de a tendência no mundo ocidental ser para a diminuição na utilização de combustíveis fósseis, o mercado para automóveis *diesel* continua a aumentar, indicando que o padrão do futuro não é tão previsível como seria de esperar, e não será idêntico nos diferentes mercados. Como tal, na indústria automóvel o marketing enfrenta o desafio de gerir um produto complexo, com variadas especificações tecnológicas e funcionais, em mercados e públicos bastante diferentes.

Entre as exigências de um mercado em rápida evolução e a fase de transição em que se encontra a regulamentação para o setor, as empresas no setor têm que gerir um delicado equilíbrio entre o foco no consumidor e as condicionantes por parte dos reguladores (KPMG, 2016). Não só devem analisar corretamente os mercados e as diferentes preferências em geografias e segmentos distintos, como antecipar em que sentido estas tenderão a evoluir e em que medida a legislação local condicionará a sua estratégia. Esta análise é de particular importância, uma vez que a adequação a estas exigências não é apenas um desafio de comunicação e distribuição, implica ainda alterações no *design* de produto que correspondem a um elevado investimento em pesquisa e desenvolvimento, bem como na homologação de tecnologias e produtos.

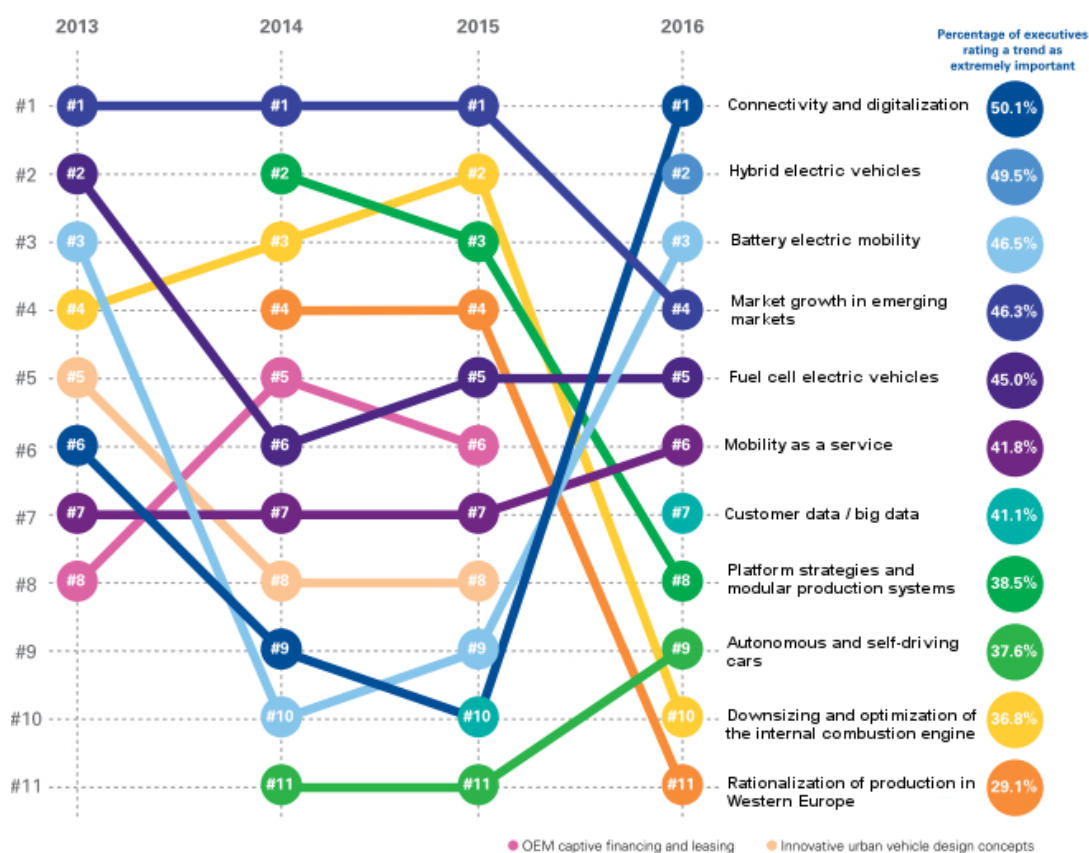
No passado, era prática corrente as principais marcas automóveis construírem vários modelos a partir de uma única plataforma (Mohr *et al.*, 2013). No contexto atual, o nível de exigência por parte do consumidor requer uma adaptação a fundo às diferentes regiões, tanto a nível de performance e características funcionais como as da estética, e mesmo nos produtos de mercado de massas os fabricantes oferecem opções de equipamento e motorização que permitem diferenciar preferências individuais e estatuto. Embora alguns modelos atuais tenham mais de uma dezena de variações, a ênfase na diferenciação é colocada nos atributos mais visíveis pelo consumidor e não nos componentes estruturais do veículo, uma vez que a tendência para a diversificação exerce uma grande pressão nas margens e rentabilidade (*ibidem*).

Como resultado da pressão causada pelos custos da diferenciação e aumento da complexidade, a análise estratégica do mercado ganha crescente relevância. Será através da análise de mercado que se poderão identificar os nichos em que as variações de produto possam criar de facto valor acrescentado, exigindo uma pesquisa sofisticada

das preferências dos consumidores para evitar efeitos de canibalização e analisar a relação custo benefício da especialização dos produtos (*ibidem*).

No Quadro 6, são apresentados os resultados de um inquérito realizado em 2015 pela consultora KPMG (2016) a 800 executivos da indústria automóvel, representando 38 países diferentes e ligados a diferentes partes do setor, como fabricantes, vendedores, fornecedores e companhias de ICT (*Information, Communication and Technology*).

QUADRO 6: As tendências-chave na indústria automóvel, identificadas por executivos do setor



Fonte: Adaptado de KPMG International, "Global Automotive Executive Survey 2016"

Por comparação com os resultados de anos anteriores, é apresentada uma série de tendências indicadas pelos inquiridos como as mais importantes em termos da indústria automóvel. Entre estas tendências, podem-se identificar várias consistentes com a análise descrita nos parágrafos anteriores, que surgem como resultado da crescente pressão sobre a margem de lucro associada a exigências de consumidores e reguladores, nomeadamente na necessidade de otimização e racionalização em termos de práticas de produção e na crescente importância da *consumer data*, essencial para a análise aprofundada dos diferentes mercados.

Conforme os dados apresentados no Quadro 6 sugerem, também a complexa dinâmica e evolução das novas soluções tecnológicas de propulsão automóvel são amplamente consideradas como um dos grandes temas atuais no setor, com os veículos elétricos ou híbridos, as baterias e as células de combustível a surgir entre os temas determinantes para o futuro do setor. Grande parte desta realidade tem origem na crescente preocupação e consciencialização por parte de consumidores, produtores, entidades governamentais e *marketeers* quanto a questões de sustentabilidade e ambiente, e a pressão daí resultante no desenvolvimento e aplicação de alternativas aos combustíveis mais poluentes (De Craecker e De Wulf, 2009).

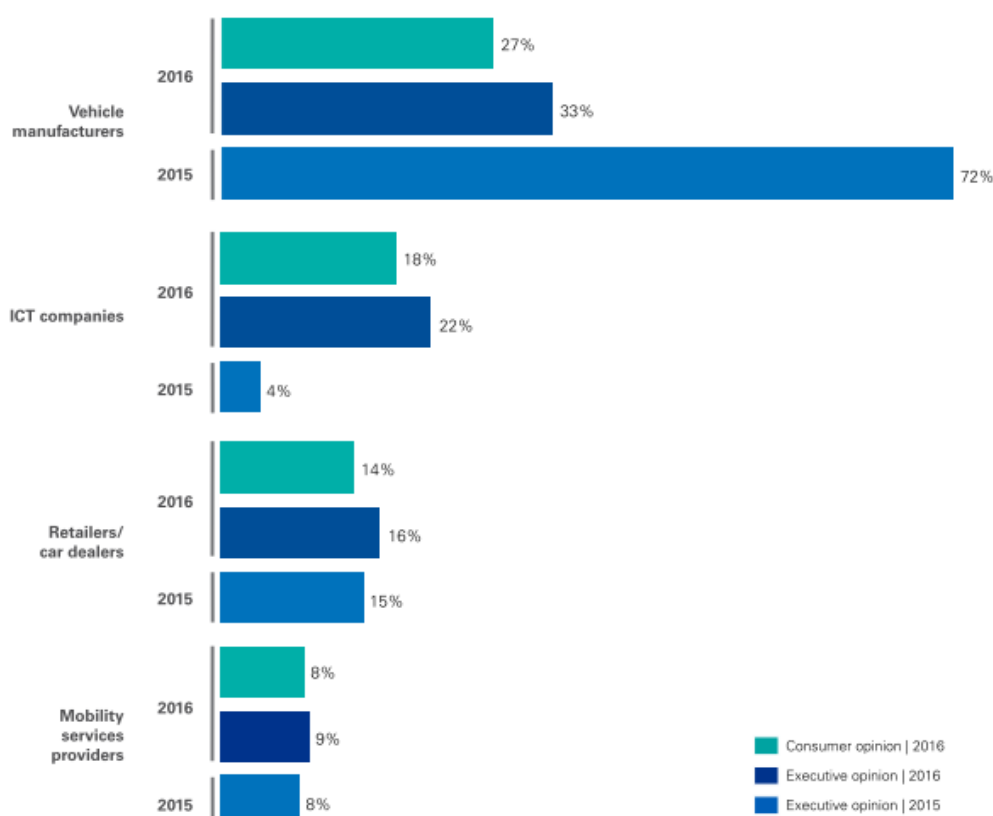
O “*green marketing*” consiste no marketing de produtos ou serviços que cumprem requisitos de segurança para o ambiente, estando assim relacionado com modificações de produto ou processo produtivo, bem como na de comunicação com o público, associadas à satisfação das preocupações do consumidor (Das *et al.*, 2012). Pela sua dimensão, ligação aos combustíveis fósseis e emissão de gases, a indústria automóvel enfrenta um grande escrutínio e pressão por parte de consumidores e reguladores, sendo a questão ambiental uma variável de grande peso na estratégia de marketing. Atualmente, os consumidores com preocupações ambientais representam uma grande parte do mercado e são muitas vezes influenciadores de opinião, e em diversos contextos os produtos e serviços considerados amigos do ambiente podem assumir um preço *premium* (Ottman, 2011).

Considerando, assim, os resultados do estudo representado no Quadro 6, são também de salientar as questões associadas a tecnologias de utilizador e a crescente tendência para a digitalização. Esta variável de mercado apresenta mais um vetor de mudança que exige das marcas automóveis um investimento em competências e soluções associadas à conectividade e tecnologias de informação, em variadas funcionalidades como os *media centres* incorporados nos veículos, ligações a dispositivos móveis, e evoluções associadas com a assistência e automatização do próprio processo de condução. A revolução em novas tecnologias de comunicação estará também associada às novas dinâmicas em soluções alternativas de mobilidade, em que se incluem plataformas mobile de *car sharing*, aluguer e serviços de transporte.

Neste contexto, a indústria automóvel enfrenta mesmo um risco de perda de poder na cadeia de valor face à intrusão de empresas tecnológicas no campo da conectividade e outras áreas convergentes que desenvolvam soluções e competências que as empresas automóveis não consigam manter sob o seu controlo (KPMG, 2016).

Assim, um dos desafios antecipados para o marketing em contexto automobilístico está relacionado com a gestão da interação com o consumidor no nível digital, em termos do canal de vendas, da tecnologia incorporada no veículo, e ainda na aquisição e tratamento da *consumer data*, face a empresas de ICT que ganham crescente protagonismo nesta área.

QUADRO 7: Previsões de executivos e consumidores sobre quem irá controlar a relação com o consumidor no setor automóvel, no futuro



Fonte: KPMG International, “*Global Automotive Executive Survey*” (2016)

Conforme indicam os dados apresentados nos Quadros 6 e 7, aumentou a perceção pelos executivos da crescente relevância da digitalização e das consequências diversas que isso terá na indústria e na relação das marcas com os consumidores, a vários níveis. Segundo Becker (2016 *in* KPMG, 2016), diretor global para a indústria automóvel da KPMG, novos produtos e agentes entrarão no mercado a um ritmo mais acelerado do que anteriormente verificado, e o paradigma da indústria evolui à medida que o consumidor altera as suas prioridades de uma cultura centrada no produto – automóvel – para uma centrada no serviço e funcionalidades tecnológicas. O modelo de negócio atual estará assim desadequado numa perspetiva de longo prazo, e se as marcas

automóveis tradicionais querem manter a sua diferenciação e valor *premium*, terão que controlar a relação com o consumidor e adaptar-se a um novo ritmo e flexibilidade em termos de desenvolvimento de produto.

Em conclusão, a indústria automóvel enfrenta atualmente uma fase de transição e grande instabilidade, em que diversas novas tendências alteram as dinâmicas tradicionais do mercado. No entanto, os desenvolvimentos tecnológicos e as inovadoras funcionalidades que surgem no setor oferecerão novas oportunidades que poderão compensar os desafios apresentados, desde que as marcas automóveis consigam compreender e antecipar a evolução do mercado e adquirir as competências e práticas necessárias para agir proactivamente (Mohr *et al*, 2013).

4. Metodologia, atividades desenvolvidas e contributos para a organização

4.1. Metodologia, cronologia e duração

O estágio foi realizado numa empresa que se encontra em atividade no setor de fabricação automóvel e atualmente em fase de preparação para o lançamento do primeiro modelo, tendo o estágio sido efetuado na área do Marketing. Decorreu de 12 de setembro até 21 de novembro de 2016, com horário das 9.00h - 13.00h e 14.00h - 18.00h, sob a orientação na empresa da Diretora do Departamento de Marketing, Dra. Nataline do Carmo Ribeiro de Sousa.

A atividade realizada no âmbito do estágio profissional incidiu sobre a análise estratégica de marca, e consistiu no contributo, no contexto da equipa de marketing da empresa, para a análise estratégica de clientes, de concorrentes e da autoanálise de organização.

4.2. Atividades Desenvolvidas

4.2.1. Autoanálise da empresa

4.2.1.1. Introdução

Neste sub-capítulo, é efetuada a autoanálise da organização na perspetiva da gestão da marca, que terá como resultado a construção e descrição de uma plataforma de marca que possa, no seu conjunto, representar e consolidar os valores organizacionais e os diversos elementos de uma marca própria da empresa, de forma coerente com a estratégia a seguir. A marca será interpretada como um *cluster* de valores que se ajustam às necessidades dos consumidores, desenvolvendo uma imagem e identidade próprias com o objetivo de assegurar a diferenciação face à concorrência (Tavares, 2016).

Conforme referido no ponto 3.2.3, o papel representado pela marca na empresa pode variar entre organizações e contextos diferentes, com maior ou menor centralidade na estratégia da organização. No caso da empresa estudada, existe o objetivo de a utilizar como um ativo crucial na estratégia da empresa, sendo assim necessário conceber e planear de forma estruturada a marca a construir e implementar, bem como a forma em que serão integrados os valores da marca nos processos e políticas empresariais (Tavares, 2016). A consciencialização da importância da marca enquanto ativo

estratégico é consistente com a realidade atual no contexto da indústria automóvel (Miladin e Babu, 2009 *in* Georg e Wolte, 2015), sendo um fator determinante no sucesso das organizações e produtos que operam num setor tão sofisticado e competitivo como o setor automóvel.

No contexto do Departamento de Marketing da empresa, o trabalho realizado consistiu na análise dos recursos, objetivos e processos internos da organização no sentido de, a partir dos mesmos, realizar o trabalho de preparação para a elaboração e implementação de uma marca própria, consistente com os ideais e valores da direção e da equipa, bem como o modelo de negócio associado.

Este processo revelou uma elevada complexidade e morosidade. Como tal, foi efetuado de forma gradual ao longo do período do estágio e de forma colaborativa dentro da equipa, partindo das ideias-base subjacentes à fundação da empresa e consolidando e refinando um conceito de marca própria através da conceção e refinamento dos seus diversos elementos de plataforma de marca, não estando ainda concluído. Nesse contexto, e tendo presente as diversas variáveis anteriormente enumeradas, foi trabalhado um conceito de marca própria cujos elementos, ainda não finais, são apresentados nesta secção.

4.2.1.2. Construção da plataforma da marca

A plataforma de marca é entendida como um conjunto de conceitos fundamentais associados à gestão de marca (Feldwick e Bonnal, 1996), sendo a elaboração de um documento representativo dos mesmos importante na definição e formalização da marca. Nesse sentido, é uma importante ferramenta no processo de criação de uma marca própria, uma vez que permite representar a identidade e atributos da marca, servindo de referência à equipa de marketing e permitindo uma maior coerência e consistência entre os diversos aspetos da marca.

Os elementos constituintes da plataforma de marca foram, ainda, analisados em termos de benefícios antecipados e possíveis ameaças à sua eficácia e implementação. Na fase inicial de um processo de criação de marca importa não só tomar consciência do significado, papel e benefício da mesma para a empresa e os consumidores, como também do investimento e competências necessárias para o complexo processo de implementação da marca e os desafios associados à sua construção (Tavares, 2016). No caso da empresa anfitriã, existiu a preocupação de adequar o processo de construção da marca às realidades de *timing* e recursos disponíveis.

A plataforma da marca tem, ainda, como objetivo reunir de forma resumida os aspetos e informações essenciais da marca, que permitam ter uma descrição abrangente da mesma através do conjunto dos seus elementos. Importa, assim, definir internamente um conjunto de conceitos fundamentais associados à gestão de marca e contemplados na literatura da área, associados a diferentes aspetos do processo de criação de marca.

No caso da empresa anfitriã, no decorrer do trabalho da equipa de marketing e em comunicação com a administração e elementos da equipa, foi iniciado o processo de definição dos diferentes elementos da plataforma da marca. No entanto, uma vez que a marca ainda está em processo de criação e, por questões de confidencialidade, alguns elementos (como o nome ou logótipo considerados) não serão apresentados, a plataforma da marca apresentada neste ponto está incompleta, e sujeita a futuras alterações que surjam no decorrer do processo de construção da marca.

- Visão e missão:

A empresa tem como objetivo incorporar na visão e missão da marca em desenvolvimento um futuro desejado, compatível com os seus objetivos estratégicos, e que permita incorporar uma referência às necessidades e desejos que se propõe satisfazer.

Nesse sentido, a empresa procurou formular uma visão e missão próprias, sustentada pelos recursos e competências que desenvolveu e coerente com os produtos e práticas planeados para o futuro da marca. A construção destes elementos teve por base a consideração do âmbito de atuação da empresa, os seus clientes-alvo, os produtos e serviços a disponibilizar, os recursos disponíveis, e a sua cultura organizacional. O processo de formulação de uma visão e missão foi complexo e sujeito a constante reflexão e revisão à medida que a formulação da estratégia de marca e identidade da mesma se foram desenvolvendo e adaptando.

De seguida, apresenta-se uma versão do texto proposto pela equipa de marketing:

Visão:

- *“Ser uma marca de referência, reconhecida internacionalmente na expressão da identidade pessoal dos apaixonados pelo automobilismo.”*

Missão:

- *“A nossa missão consiste em produzir e comercializar automóveis desportivos, concebidos em cocriação, com elevados padrões de qualidade, que reflitam e amplifiquem a identidade de cada condutor e humanizem a condução. Comprometemo-nos ainda a contribuir para o desenvolvimento e promoção da economia, talento e imagem de Portugal no mundo, promovendo a criação de parcerias empresariais e instituições académicas. Procuraremos, assim, estabelecer uma relação de confiança e proximidade com os nossos clientes e restantes stakeholders.”*

Se, por um lado, a visão procura descrever o objetivo ou futuro ambicionado da marca, a missão contém a referência a como se pretende atingir esse objetivo. No caso da marca em desenvolvimento pela empresa anfitriã, a missão tem como pilares as ideias associadas à autoexpressão através de um processo de cocriação, bem como a condução purista.

- Sistema de valores:

Os valores considerados como centrais à identidade da marca surgem como resultado da cultura organizacional da empresa, tendo como objetivo a representatividade e compatibilidade para com os valores do cliente-alvo. Representam assim os ideais que caracterizam a marca e decorrem da ligação ao automobilismo purista em contexto de cocriação:

- Identidade;
- Superação;
- Entusiasmo;
- Segurança;
- Cooperação;
- Responsabilidade (económica, ambiental, social).

- Identidade e essência da marca:

A identidade da marca deve representar os valores acima enunciados, funcionando como uma base que assegure a coerência e continuidade da mesma. Assim, em coerência com o seu sistema de valores, a empresa pretende criar uma marca associada ao entusiasmo, condução purista e cooperação. Ao longo do processo, foram consideradas diversas expressões que procuravam representar a essência da marca, sendo as seguintes alguns dos exemplos considerados:

- “X is Expression, Exceedance and Excitement” / “X é Expressão, Superação e Paixão
- “X is the individual Expression of Exceedance and Excitement” / “X é a Expressão individual de Superação e Paixão“

Procura-se, assim, associar a essência da marca aos seus valores base, com ligação à identidade do próprio cliente, que interage com a marca num processo de cocriação. A cocriação e singularidade associadas aos produtos e serviços da empresa, bem como a paixão pelo automobilismo, são entendidas como competências-chave e componentes da cultura da marca, sendo assim representadas na essência da marca em desenvolvimento.

- Personalidade da marca:

Na atribuição de características humanas à marca em desenvolvimento, foi adotada a seguinte caracterização, que procura estar alinhada com a cultura corporativa e a identidade de marca:

- Apaixonada por automobilismo
- Ousada
- Pró-ativa
- Competitiva
- Requitada
- Singular
- Exigente
- Confiável
- Persistente
- Comunicativa
- Criativa

- Elementos da marca:

O processo de criação de um conjunto coerente de elementos da marca é um passo importante no desenvolvimento de uma marca nova. Os elementos da marca têm como objetivo facilitar a formação de julgamentos e associações positivos sobre a marca, e aumentar a sua notoriedade. No Departamento de Marketing da organização, o processo de criação dos diversos elementos da marca encontrava-se em curso, sendo apresentados de seguida os principais elementos considerados durante o período do estágio:

○ **Nome de marca**

Entre os elementos da marca destaca-se, pela sua importância, o nome da marca que, sendo um elemento central da mesma, exigiu o maior investimento de tempo na pesquisa de nomes adequados. O processo de escolha do nome está revestido de elevada dificuldade e complexidade, sendo de destacar as dificuldades apresentadas pelo cumprimento dos seguintes requisitos:

- Viabilidade do registo legal da marca, nomeadamente no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI)
- Incorporação dos diversos atributos desejados (e.g.: um significado alinhado com os valores e identidade da marca, adequação à utilização internacional, questões relacionadas com sonoridade e grafia, ausência de associações ou significados negativos, etc.)
- Aceitação pelos membros da administração e a equipa

O processo de escolha de um nome corporativo exigiu, assim, um esforço conjunto da equipa de marketing e de outros membros da organização, tendo passado pela recolha extensiva de diversas possibilidades, e a sua triagem pela exclusão dos nomes inadequados por questões de registo legal, significados indesejados, ou rejeição pela administração. Os principais nomes considerados foram analisados em termos da sua etimologia, significados, associações, e a facilidade de pronunciação ou memorização em línguas diversas, com o objetivo de encontrar um nome único, forte e com associações positivas.

Pela natureza volátil e subjetiva do processo de escolha, o nome eventualmente selecionado (omitido por questões de confidencialidade) não foi uma escolha unânime entre os elementos da equipa que participaram no processo. No entanto, nenhum outro nome viável o era. Os principais atributos do nome escolhido foram, por comparação com as alternativas viáveis, o seu significado e a riqueza das diversas e fortes associações que o mesmo incorpora e que estão alinhadas com a identidade de marca e a identidade organizacional, bem como a sua ligação à história portuguesa.

○ **Logótipo e cores**

O processo de escolha dos principais elementos visuais da marca encontrava-se em curso, durante o período do estágio. Foram elaborados uma série de esboços e conceitos de logótipo para consideração, bem como um estudo inicial de possibilidades de cores a adotar para a identidade corporativa.

FIGURA 1: Exemplos de cores consideradas e palavras associadas

#46D685 (70, 214, 133)	#02122C (2, 18, 44)	#FFFFFF (255, 255, 255)	#3C3C3C (60, 60, 60)	#800000 (128, 0, 0)
Cold Fresh Calming Young Peaceful Clean	Deep Royal Trust Authority Knowledge Secure	Clean Pure Simple Winter God Light	Gloomy Urban Old Corporate Government Melancholy	Romantic Rustic Passion Sensual War Love

Fonte: Adaptado de documento interno do Departamento de Marketing da empresa

○ **Outros elementos**

Foram considerados ainda outros elementos cuja definição será necessária para a construção de uma plataforma da marca completa e coerente. Nomeadamente, foram elaboradas propostas de eventuais *slogans*, opções gráficas para brochuras ou *website*, e a escolha de uma fonte de letra corporativa para a comunicação da marca nas diversas plataformas.

- **Posicionamento da marca:**

A empresa procura definir um posicionamento que identifique o público-alvo, comunicando os seus pontos de paridade e de diferença. Foi definido, de forma sucinta, nos seguintes termos:

- “Carros desportivos concebidos em cocriação com condutores apaixonados por automobilismo, que promovam a autoexpressão, superação e paixão”

A utilidade e o sucesso do posicionamento definido dependem de o mesmo ser único, credível e sustentável. Nesse sentido, este posicionamento procura diferenciar pela aposta na condução purista e de autoexpressão, que serão credibilizadas e concretizadas através das competências e práticas da organização em termos da produção de automóveis em processo de cocriação. A cocriação tem, essencialmente, como objetivo, garantir que o cliente se revê no produto, e que o mesmo satisfaz as suas especificações.

- **Associações secundárias da marca:**

As associações da marca consistem em conceitos ou imagens que surgem associados à marca na perceção dos clientes, como por exemplo eventos em que a marca participa

ou parceiros a que a marca se associa. Keller (1993), na sua representação das dimensões do conhecimento da marca (ver anexo VIII) distingue três tipos de associações de marca: atributos, benefícios e atitudes.

No caso da empresa anfitriã, existe o objetivo de fomentar associações positivas, tanto em termos de parceiros, como sejam instituições académicas, fornecedores ou patrocinadores, como de eventos a que a nova marca se associará, por exemplo, feiras automóveis, eventos desportivos, ou diversas atividades ligadas ao automobilismo.

Uma das expectáveis associações secundárias da marca será o país de origem da mesma, neste caso, existirão possíveis efeitos negativos decorrentes da fraca tradição do mesmo em termos da indústria automóvel. No entanto, será possível capitalizar a imagem do país de origem através da ligação a simbologia positiva, como o espírito de aventura associado aos descobrimentos, o paralelismo com navegadores na superação de desafios, a tradição de artesãos, e a boa reputação do país enquanto destino turístico.

4.2.1.3. Análise da marca

A estratégia de marca adotada pela empresa pretende alavancar o potencial da cocriação na criação de marcas fortes. Este conceito, central na estratégia de marca da empresa, representa um elevado potencial de diferenciação e criação de capital de marca.

Conforme referido no ponto 3.2.4, a marca deve incorporar uma promessa de valor única e relevante, como tal, um passo essencial neste processo consistiu no enunciar, dentro do contexto da intenção estratégica da empresa e o seu mercado alvo, de uma definição do produto da marca, bem como a necessidade do consumidor que a mesma se propõe a satisfazer:

QUADRO 8: Satisfação das necessidades e proposta de valor da marca

- **Produto:**

Carros desportivos concebidos em cocriação, destinados a condutores apaixonados por automobilismo e condução purista.

- **Necessidades a satisfazer:**

Gozo de uma experiência de condução desportiva personalizada, excitante e purista.

- **Problema dos clientes que a marca ajuda a resolver:**

Acesso a carros desportivos com elevada performance, seguros, com *design* sofisticado e elegante, cocriados em parceria com os clientes, e que reflitam a sua personalidade.

- **Proposta de Valor/Promessa da Marca:**

Carros desportivos concebidos em cocriação com e para os condutores apaixonados por automobilismo.

Unique Selling Proposition: "Your own taylormade and handcrafted sports car".

Fonte: Documento interno da equipa de marketing da empresa

Foram ainda definidos os seguintes benefícios inerentes à proposta de valor da marca, dentro da tipologia do modelo de identidade da marca de Aaker (ver anexo IV) que distingue entre benefícios funcionais, emocionais, e de autoexpressão:

Benefícios Funcionais

- Desempenho elevado;
- Condução excitante e adaptada a cada cliente;
- Ergonomia e características técnicas à medida do cliente;
- Mecânica de fácil manutenção;
- Apoio técnico pós-venda presencial a nível internacional.

Benefícios emocionais

- Paixão por automobilismo;
- Associação à cultura Portuguesa, rica e ancestral;
- Sensação de Exclusividade;
- Sensação de Superação.

Benefícios de autoexpressão

- Estatuto de condutor hábil e conhecedor de automóveis;
- Manifestação de Identidade/Personalidade.

A aposta na cocriação, no contexto da estratégia atualmente considerada pela organização, surge tanto na cocriação de produtos e serviços como de experiências sociais, associadas a eventos em pista, e estando em aberto o desenvolvimento de meios para cocriar em comunicação de marketing. Esta dinâmica surgirá associada a uma experiência de compra com ênfase em experiências únicas e elevado nível de

envolvimento, com o objetivo de diferenciar a marca e reforçar o sentido de comunidade entre os clientes da marca.

Concretamente, é equacionada a possibilidade de se incorporar na experiência da marca certos produtos turísticos, relacionados com a visita de clientes e interessados à sede da empresa. É, também, equacionada a incorporação no processo de compra de um teste em pista que “qualifique” o cliente, servindo para reforçar a sensação de exclusividade, credibilizando o estatuto do condutor em termos da sua perícia e conhecimento, e gerando um sentido de comunidade.

Iniciativas deste tipo terão como objetivo a credibilização da promessa da marca, concretizando a ideia de exclusividade e cocriação, e reforçando o compromisso da marca com os clientes.

No quadro seguinte, é apresentada uma proposta de aplicação do modelo de capital de marca de Keller (2000) à marca em desenvolvimento, representando os objetivos da mesma em termos da sua identidade, o seu significado, a resposta que suscita nos clientes-alvo, e a sua relação com os mesmos:

QUADRO 9 – Modelo do capital da marca baseado no cliente – Pirâmide dos valores da marca nucleares



Fonte: Elaboração própria, a partir do modelo de capital de marca de Keller (2001)

Um outro desafio relacionado com o processo de planeamento e implementação da marca relaciona-se com a questão da gestão de um sistema de marcas (Strebinger, 2004). A adequada definição de uma arquitetura da marca, que organiza e estrutura a carteira de marcas e estabelece os papéis e relações entre as diferentes marcas da empresa, caso existam, é essencial na criação de um conjunto coerente, e permite a expansão ou aplicação da marca em diferentes cenários.

A estratégia de arquitetura de marcas proposta para a empresa anfitriã ainda está em fase de definição. No entanto, existe a possibilidade de serem criadas submarcas ou marcas endossadas relacionadas com serviços ou produtos específicos, como, por exemplo, uma academia de condução desportiva. Um exemplo de arquitetura de marca considerado é apresentado no Anexo X.

A arquitetura da marca seria, assim, composta por uma marca principal que terá como papel principal a projeção, desenvolvimento e conceção de automóveis desportivos puristas de alta performance, e por submarcas que estendem a marca mãe a diferentes atividades, como por exemplo, uma equipa de competição automóvel, uma academia de formação de pilotos de competição automóvel e desenvolvimento de produtos e atividades que permitam aos clientes da marca desenvolver e melhorar o seu estilo de condução, projetos de formação relacionados com a engenharia mecânica e com tudo o que envolve o desenvolvimento de um automóvel, etc.

Poderão, ainda, ser criadas marcas especificamente para os produtos e serviços, permitindo uma comunicação individual e mais segmentada. Estas marcas poderão, por exemplo, seguir um esquema de identificação associado ao nome da marca corporativa, com um prefixo, sufixo ou número associado, ou então, nomes individualizados.

No caso de produtos desenvolvidos especificamente para um cliente, com base num projeto apresentado pelo mesmo, por exemplo, o nome da marca corporativa poderia ser acompanhado pelo nome da marca de produto e também pelas iniciais do nome do cliente. Nesse sentido, a arquitetura da marca em desenvolvimento terá em consideração a adequação aos elementos de autoexpressão e identidade.

Em conclusão, os desafios associados à realidade prática dos processos e atividades que permitirão concretizar a promessa de cocriação, bem como a definição detalhada da arquitetura de marca, são questões que carecem ainda de maior aprofundamento e formalização. No contexto do contributo prestado no estágio profissional para a autoanálise da marca, foi possível participar na conceptualização inicial de formatos e

métodos relacionados com estas questões, que servirão de base para a experiência de marca.

4.2.2. Análise dos clientes

4.2.2.1. Introdução

No contexto do departamento de marketing da organização, os objetivos definidos para o projeto em causa tiveram em consideração, em primeiro lugar, a análise estratégica dos clientes. Esta análise, em consequência da fase ainda inicial de implementação da atividade da empresa, irá incluir-se na dinâmica complexa da definição e refinação do modelo de negócio e público-alvo, que pode adaptar-se e evoluir ao longo do processo de criação da estratégia de marketing, e na construção da plataforma de marca própria.

No desenvolvimento de um novo produto ou serviço a análise estratégica dos clientes é de particular importância, uma vez que a grande maioria dos novos produtos lançados falham por razões associadas a uma insuficiente compreensão das expectativas dos consumidores, compreensão essa associada ao estudo das dinâmicas e fatores associados aos estímulos e processos que levam a um comportamento de compra (Gilligan e Wilson, 2009).

O contributo prestado no âmbito do estágio profissional quanto ao tópico da análise estratégica de clientes teve como principal foco a participação na análise dos estímulos externos em termos do contexto atual do mercado, e na análise das características do consumidor, tendo como objetivo aprofundar e refinar o perfil de cliente contemplado pela estratégia existente.

No enquadramento da estratégia de marketing e do modelo de negócio existentes, o termo utilizado de forma mais substancial a nível interno para descrever o cliente-alvo considerado foi o de “*motoring enthusiast*”, termo que engloba na sua definição um leque de possíveis áreas de interesse, como por exemplo o gosto pelos desportos automobilísticos, a estética dos veículos, ou até a componente mecânica, entre outros. Nesse sentido, o termo tem por objetivo a descrição de um nicho específico dentro do mercado automóvel onde se incluem os clientes com um maior nível de envolvimento com o produto, isto é, entusiastas.

Numa fase inicial, a análise estratégica dos clientes consistiu na recolha de informação sobre as características, preferências e especificidades do cliente, no contexto do mercado de referência do *motoring enthusiast* e da condução purista. Assim, o desafio apresentado à equipa de marketing consistiu no refinamento do perfil de cliente com base na análise, limitada pelos recursos e tempo disponível, das motivações, tendências e necessidades não satisfeitas dos consumidores no nicho de mercado focal, enquadrado na globalidade do consumidor do mercado automóvel. O contributo aqui

descrito foi realizado, em parceria e no contexto da equipa de marketing, sobre a análise estratégica de clientes, recorrendo aos conhecimentos de pessoas ligadas ao projeto e que são próximas do perfil de cliente considerado, a potenciais clientes, e a diversas fontes formais e informais associadas à comunidade dos *motoring enthusiasts*.

4.2.2.2. Principais tendências do consumidor

O consumidor do mercado automóvel, pela dimensão e abrangência da indústria, varia inevitavelmente em termos de geografia, etnia, idade, poder de compra, gostos e necessidades, englobando vários perfis e tipologias de mercado. Assim, uma das dificuldades na análise das tendências de mercado advém da natureza do nicho alvo, uma vez que as principais análises de mercado estudam as tendências globais e de maior abrangência que poderão ser, em certos aspetos, contrárias às preferências de um nicho específico. No entanto, a análise global foi essencial para contextualizar o perfil de cliente e contemplar as ameaças e eventuais inadequações na análise estratégica de clientes.

A análise de fontes diversas de organizações ligadas ao marketing no ramo automóvel indicam que, na sua generalidade, o consumidor automóvel tem aderido às grandes tendências de mercado associadas à crescente dinâmica de conectividade, digitalização e tecnologia identificadas na revisão de literatura. Segundo um estudo conduzido pela plataforma *online* AutoTrader (2013) que teve como objetivo analisar os comportamentos e preferências na geração dos *millennials* (os nascidos entre 1980 e 2000 que, pelo seu potencial a prazo e influência no mercado, são um alvo preferencial de *marketeers*), é observável o crescente peso que a digitalização tem na valorização do produto.

De forma consistente com a tendência global para maior conectividade e tecnologia, o estudo identificou que, entre os *millennials* mais jovens, uma percentagem significativa considera como importante a disponibilização de sistemas de *infotainment*, como sistemas de navegação, leitura de mp3, ligação satélite, Bluetooth e integração com aparelhos móveis.

FIGURA 2: Percentagem de consumidores que identificam como “essenciais” as funcionalidades num automóvel



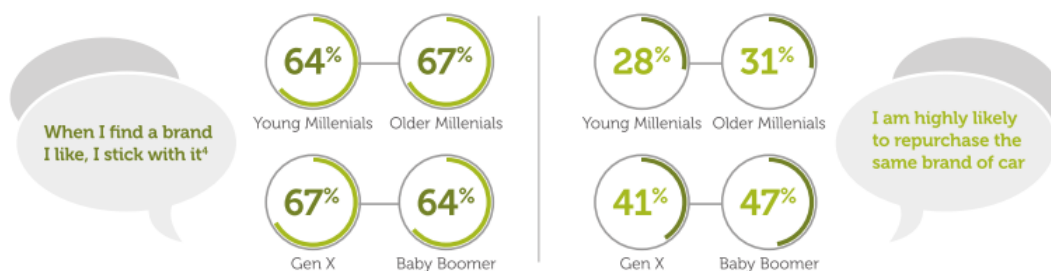
Fonte: Adaptado de “Next Generation Car Buyer Study” – AutoTrader.com (2013)

Associada a esta evolução tecnológica na conectividade e digitalização está a evolução verificada em novas filosofias de *design* e engenharia, bem como soluções tecnológicas avançadas ligadas às ajudas de condução. A geração dos *millennials*, por comparação às anteriores, demonstra uma maior abertura à redução da autonomia do condutor em favor da condução autónoma, sendo que 47% manifestam o desejo por veículos de condução completamente automatizada, enquanto para as gerações anteriores apenas 31% demonstram esta preferência (Deloitte, 2014).

Na relação dos consumidores com as marcas automóveis, verifica-se que estes aspiram a adquirir automóveis de marcas que se alinhem com a sua imagem e personalidade, encarando-os como um meio de comunicar ao mundo quem são e como uma extensão da sua personalidade, procurando uma ligação pessoal às marcas a que se associam (AutoTrader, 2013). No entanto, é preciso ter em atenção que um grande número dos consumidores na geração do *millennials* ainda estão limitados pelos seus meios financeiros e em muitos casos optam por uma compra prática em detrimento de motivações emocionais, e face a gerações anteriores, apresentam maior resistência na criação de lealdade à marca com menor tendência para a recompra (AutoTrader, 2013).

O quadro seguinte ilustra esta situação por comparação às atitudes da *Generation X* (nascidos nas décadas de 60 a 80 do século passado), e os *Baby Boomers* (nascidos no pós segunda guerra mundial e até à década de 60).

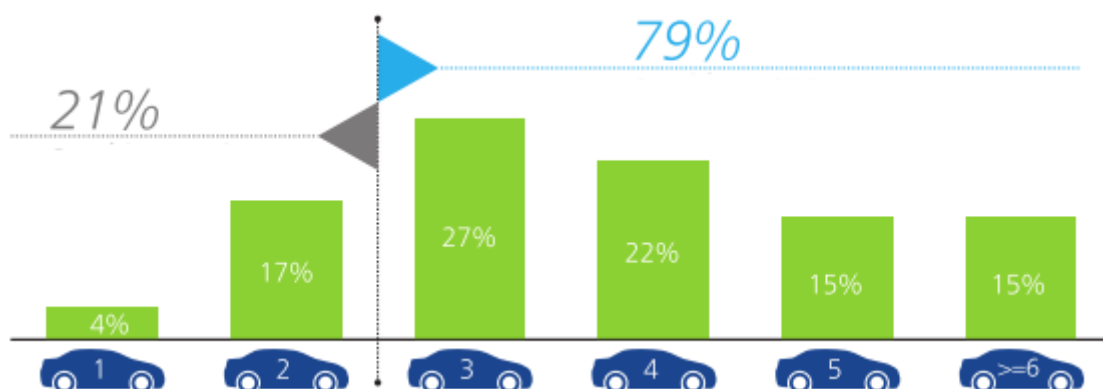
FIGURA 3: Diferenças geracionais na lealdade de marca, no setor automóvel



Fonte: “Next Generation Car Buyer Study”, AutoTrader.com, 2013

No mercado automóvel, o consumidor tende a considerar um número reduzido de marcas na decisão de compra, o que demonstra a importância de uma marca forte e o seu papel na conquista e defesa do mercado.

QUADRO 10: Percentagem de consumidores que considera um dado número de marcas automóveis aquando da decisão de compra

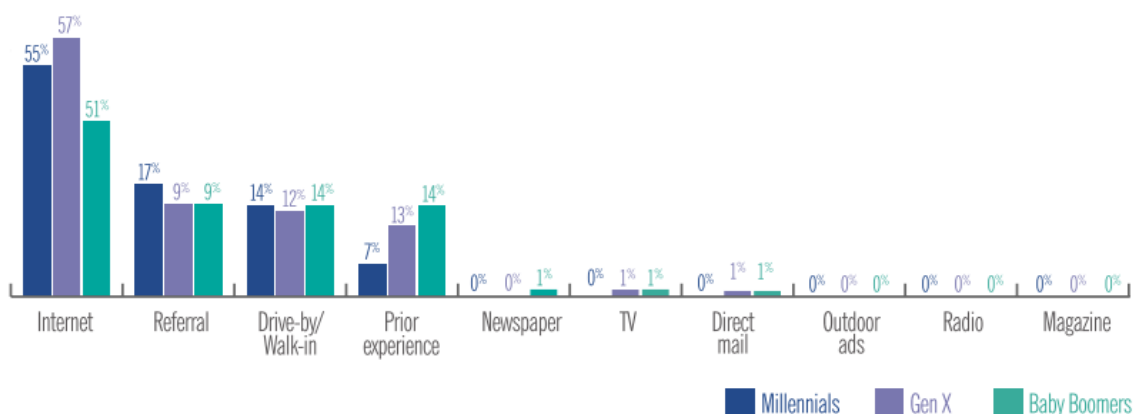


Fonte: “Global Automotive Consumer Study”, Deloitte, 2014

Em termos da dinâmica do processo de compra e dos principais influenciadores na decisão, pode-se também identificar uma gradual mudança de paradigma. Uma característica identificada na geração mais recente é o maior relevo do “word of mouth”, isto é, as recomendações de amigos ou familiares, bem como uma maior aversão a vendas agressivas ou por pressão (AutoTrader, 2013).

O quadro seguinte ilustra as diferenças, conciliando uma comparação geracional com a comparação entre diferentes canais de informação:

QUADRO 11: Principais meios influenciadores na escolha do consumidor

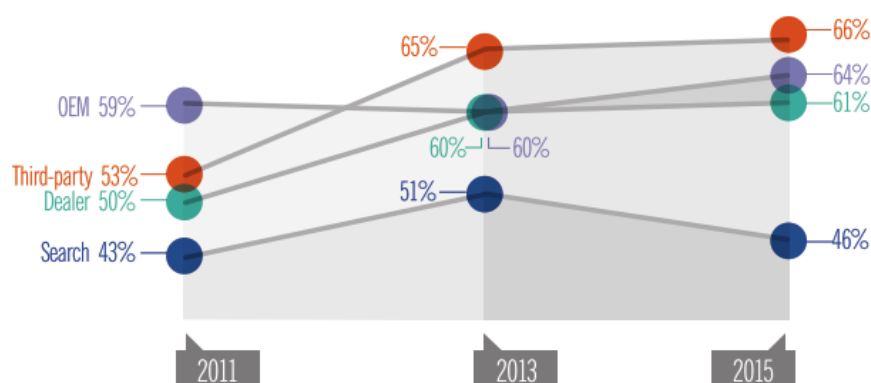


Fonte: “Automotive Buyer Study”, IHS Automotive e AutoTrader.com, 2015

Independentemente da geração considerada, a Internet destaca-se como a principal fonte de informação a influenciar o processo de decisão. No entanto, as referências favoráveis por parte de terceiros e uma boa experiência de cliente com a marca são também fatores-chave na atração e manutenção de clientes.

No contexto da informação consultada na Internet, pode-se também verificar uma evolução na tipologia de fontes de informação utilizadas, com os *websites* próprios das marcas ou dos distribuidores a perder protagonismo face a outras plataformas, como blogues, críticas online ou fóruns da especialidade, pelo que é necessário gerir de forma cuidada a visibilidade e reputação em variadas fontes fora do controlo direto da marca (IHS Automotive e AutoTrader, 2015), bem como a relação e colaboração com os vários atores e influenciadores das comunidades online.

QUADRO 12: Diferentes fontes *online* mais utilizadas, por compradores de veículos novos



Fonte: “Automotive Buyer Study”, IHS Automotive e AutoTrader.com, 2015

Embora não tenham atingido ainda o seu pleno potencial de mercado, os *millennials* influenciam o processo de compra de automóvel pela sua proficiência na utilização das novas tecnologias. Métodos tradicionais de “*push marketing*” perderam eficácia, e os métodos tradicionais terão que ser complementados com práticas de marketing experiencial, criação e gestão de comunidades automóveis, assim como na ênfase na personalização e customização (AutoTrader, 2013). Através de uma experiência de utilizador satisfatória será possível inspirar lealdade de marca e referências positivas que alimentem o capital de marca.

Em conclusão, os consumidores do mercado automóvel valorizam cada vez mais as componentes de digitalização e conectividade, que ganham crescente protagonismo no setor e estão a alterar drasticamente o *design* de produto com tecnologias revolucionárias como a condução autónoma. Em termos do processo de compra, verifica-se uma tendência crescente para a procura da opinião de terceiros, por

comparação aos tradicionais meios de comunicação dos fabricantes e retalhistas. Assim, a gestão da experiência de cliente e uma imagem de marca forte e credível que permita ganhar visibilidade e reunir referências positivas entre críticos e atuais clientes ganha crescente relevo.

4.2.2.3. Nicho de mercado

A estratégia adotada pela empresa tem como alvo um segmento muito específico do setor automóvel: veículos desportivos concebidos em cocriação e de condução purista. Em vários aspetos, o cliente-alvo definido e o modelo de negócio a adotar seguem as tendências de mercado identificadas em pontos anteriores, nomeadamente na aposta no marketing experiencial e no *word-of-mouth*, por oposição aos métodos tradicionais, e ainda na ênfase em elevados níveis de personalização do produto e experiência.

No entanto, no confronto entre as linhas gerais da estratégia de marketing e a identidade de marca em desenvolvimento pela organização com as tendências identificadas, torna-se claro um aspeto em que a abordagem a este nicho é claramente uma contra tendência, nomeadamente a filosofia de purismo e simplicidade, que contraria a tendência para a digitalização e ajudas eletrónicas, colocando antes a ênfase na interação entre condutor e veículo de uma forma mais analógica e inspirada na época áurea do automobilismo desportivo. Como tal, tornou-se necessário validar a relevância e viabilidade de um posicionamento contra tendência, orientado para um nicho em particular de entusiastas do automobilismo.

Segundo Mack (2013), à medida que o digital se torna o novo padrão, aumenta o número de pessoas a sentir o apelo do físico e tátil, sendo esta tendência observável em vários tipos de produtos como, por exemplo, os relógios de pulso e livros. Esta tendência, segundo um estudo realizado pela agência de publicidade J. Walter Thompson em 2013 referido por Mack (2013), é sentida de forma mais forte precisamente nas gerações mais novas, com a autora do artigo a concluir que o apelo do físico e analógico é paradoxalmente mais forte em pessoas que têm o digital bem presente no seu estilo de vida, significando a procura de experienciar uma fuga da tecnologia em favor de uma maior interação com o objeto. O objeto físico e real confere, assim, maior autenticidade ao produto, e um grande número dos inquiridos no referido estudo considera que as imperfeições lhe garantem uma maior personalidade.

Na mesma linha, Coleman (2014), na sua qualidade de analista de tendências da agência de pesquisa de mercado Crowd DNA, defende que explorar uma tendência nem sempre é simples, e que por cada tendência surge, frequentemente, uma outra na

direção oposta, sendo até frequente que o mesmo consumidor participe em ambas. Existe, assim, uma propensão no mercado para criar uma contra tendência de nicho em resposta a mudanças de paradigma da indústria, sendo vital para as marcas considerar ambas, de forma a garantir a autenticidade e identidade adequadas para a audiência-alvo. Emergiu de facto um conceito de contra tendência associado à fuga da crescente digitalização presente nos diversos aspetos do mundo contemporâneo (Chahal, 2016 e Extend Limits, 2016).

Estando o posicionamento da empresa orientado para este nicho específico, torna-se, assim, possível validar e consolidar a relevância de um posicionamento purista e contra tendência, se esta necessidade do regresso ao analógico estiver de facto presente no segmento alvo considerado dentro dos automóveis desportivos.

FIGURA 4: Intenção de próximo automóvel a adquirir por parte dos *millennials*, segundo o tipo de veículo



Fonte: “Next Generation Car Buyer Study” – AutoTrader.com, 2013

De facto, a análise efetuada de diversas fontes associadas a comunidades de entusiastas do automobilismo *online*, revela a presença de um nicho purista. Num artigo publicado na plataforma *online* de uma das mais antigas revistas da especialidade, Burt et al. (2016) refere: “relaxe: dentro de 25 anos, aqueles entre nós que gostam de conduzir ainda vão estar a virar o volante, carregando nos pedais e movendo a alavanca das mudanças com os nossos próprios membros (...) Pelo menos, esperamos que sim. (...) Apostaríamos que os leitores da Autocar não estão interessados em entrar numa caixa sobre rodas anónima e autónoma, emergindo no seu destino sem ter dado nenhum input no processo”.

Os exemplos deste sentimento identificados durante a investigação foram diversos. Na plataforma *online* Car Throttle, que se define como a maior comunidade de “*millennial car enthusiasts*” e tem 5 milhões de fãs no facebook, 500 mil seguidores de instagram, 1,4 milhões de subscritores no youtube e 2 milhões de visitas semanais, bem como um fórum de discussão para fãs de automobilismo, o contribuidor Smith (2016) partilha que: “O que acho interessante é o tipo de experiência diferente que se tem nos modernos carros de performance por comparação aos seus predecessores. Chamem-lhe digital

versus analógico, cada um tem as suas vantagens e desvantagens mas ambos são compensadores da sua própria maneira”.

Em conclusão, no contexto de um carro exclusivo, de produção em pequena escala e com um nicho específico de entusiastas e puristas como alvo, existem evidências (e.g., Mack, 2013; Coleman, 2014; Burt *et al.*, 2016; Chahal, 2016) que indicam que as novas tendências para a digitalização podem, até, reforçar o fator diferenciação de uma forma positiva para a sua audiência-alvo. Por outro lado, as tendências de mercado orientadas para uma maior personalização e a ideia de expressão de identidade encontram-se alinhadas com a identidade de marca que será desenvolvida em maior pormenor na autoanálise da empresa.

Importa, no entanto, analisar cuidadosamente as características desta audiência de forma a adequar a comunicação e experiência de compra que funcionará neste segmento específico e transmitirá de forma adequada os atributos do produto, bem como em que medida satisfaz estas necessidades identificadas no nicho de mercado.

4.2.2.4. Perfil do Cliente

Da análise referida nos pontos anteriores, e no contexto da estratégia de marketing da organização, resultou uma caracterização inicial do perfil de cliente-alvo, que deverá ser refinado e trabalhado no futuro e à medida que os recursos e oportunidades para tal forem surgindo.

Uma das componentes deste perfil foi a elaboração da seguinte definição própria, associada à terminologia utilizada internamente, de *motoring enthusiast*:

- **Motoring Enthusiasts:** indivíduos interessados no universo dos veículos motorizados e atividades relacionadas. Poderá incluir diversos grupos com interesses específicos, onde se destacam o prazer da condução e performance; a componente mecânica e técnica do automóvel; a estética dos veículos; a modificação do mesmo como maneira de interação e expressão da identidade; e a competição em pista.

Esta comunidade manifesta-se em fóruns ou blogues *online*, encontros, grupos recreativos, revistas ou jogos da especialidade, mantendo-se a par da sua área de interesse e procurando informação sobre automóveis e eventos relacionados, ou novas oportunidades de interagir com este universo. O *motoring enthusiast* não encara o carro como um mero meio de transporte, mas sim como uma fonte de prazer, entusiasmo ou de autoexpressão.

Foi, ainda, considerada a seguinte caracterização do perfil dos potenciais clientes:

- **Perfil Sócio-demográfico do cliente:**

- **Idade:** Entre 20 e 60 anos. O cliente de competição poderá ser um pouco mais novo (15 – 18 anos), pois o carro é conduzido em pista.
- **Género:** Masculino e Feminino.
- **Educação:** Nível cultural elevado. Conhecimento profundo sobre automóveis e/ou experiência de condução. O grau académico terá pouco relevo.
- **Profissão:** Indiferente.
- **Rendimento do agregado familiar:** o valor médio poderá rondar os 200.000€ / ano.
- **Estado civil:** indiferente.
- **Traços culturais:** irrelevante.
- **Área geográfica:**
 - **Ásia:** China, Macau, Emirados Árabes Unidos, Singapura, Coreia do Sul (Seul) e Índia;
 - **Europa:** Portugal, Espanha, Holanda, Inglaterra, Alemanha, Suécia, Noruega, Dinamarca, Finlândia e Rússia;
 - **América:** USA, Canadá, Brasil, Argentina e México;
 - **Oceânia:** Austrália e Nova Zelândia;
 - **África:** África do Sul.

- **Perfil Psicográfico do cliente:**

- **Personalidade:** Autoconfiante; Hável/Ágil; Astuto; Ambicioso; Dinâmico; Destemido; Competitivo; Empreendedor; Pró-ativo; Gosto sofisticado. Gosta de adrenalina, bem-sucedido/realizado profissionalmente, decidido, visionário, pensa fora da caixa, preza uma mente liberta, opinativo, espírito jovem, exigente.
- **Interesses:** Conhecimento profundo sobre automóveis e/ou experiência de condução - *Motoring Enthusiast* – apreciador das corridas e dos automóveis de “antigamente” em que prevalecia a condução purista, o piloto/conductor e

o seu verdadeiro talento como centro do espetáculo. “Respira” desporto automóvel, alguém que gosta de conduzir.

Privilegia ainda a componente social/convívio com amigos.

Para além do desporto automóvel, segue atentamente revistas, blogues e *websites* sobre a especialidade.

- **Lifestyle:** Hábitos de consumo de produtos gama alta (relógios, restaurantes gourmet, destino turístico de sol/praias). Colecionador de veículos motorizados e de arte. Espetador assíduo de desportos motorizados (mais especificamente automobilismo) e de programas televisivos/revistas/web sobre o tema.

Esta caracterização de cliente servirá, assim, como uma base, e será uma ferramenta importante para a definição da estratégia de marketing. Com a realização de outras iniciativas de estudo do consumidor, este perfil poderá e deverá ser refinado e aprofundado.

Entre as iniciativas viáveis a médio prazo estará a realização de um *focus group*, e a análise de cliente a ser possibilitada pelos contactos iniciais com interessados e pessoas que encaixam no perfil, nomeadamente aquelas que serão apresentadas ao produto numa fase pré-lançamento oficial.

4.2.3. Análise de concorrência

4.2.3.1. Introdução

A análise de concorrência teve como objetivo identificar os concorrentes reais e potenciais da empresa, estudando e analisando esses concorrentes para poder formular estratégias levando em conta as suas prováveis ações e reações (Czepiel e Kerin, 2011). No quadro da estratégia planeada da empresa, que ainda não se encontra no mercado, o contributo prestado no âmbito do estágio profissional passou por realizar uma primeira análise ao mercado e das empresas que atuam no mesmo.

Um aspeto crucial neste terceiro objetivo foi, uma vez segmentado o mercado e definido o público-alvo, proceder à análise da concorrência e seleção dos concorrentes relevantes. Como tal, a identificação dos principais concorrentes decorre da cuidada definição do mercado-alvo. Na variedade de abordagens disponíveis para caracterizar um segmento, podem-se considerar como variáveis ou critérios a segmentação geográfica, demográfica, psicográfica, por benefício procurado, ou a taxa de utilização (Lamb *et al.* 2011).

Nesse sentido, foi adotado como referência o roteiro de análise de concorrência (Anexo IX), cujo primeiro passo foi a identificação do mercado, isto é, a segmentação do mercado relevante, a definição do mercado-alvo, e a identificação dos fatores-chave de sucesso. O segundo passo consistiu na seleção dos concorrentes, com a identificação dos grupos estratégicos e seleção dos concorrentes relevantes. Por fim, numa terceira fase, foi feita a análise dos concorrentes propriamente dita, envolvendo uma análise estrutural da concorrência em termos de estratégias percebidas e seus pontos fortes e fracos.

4.2.3.2. Identificação do mercado

O mercado de referência da empresa anfitriã é o mercado automóvel, mais especificamente, o mercado dos automóveis desportivos, com o qual estão relacionados os produtos e serviços a prestar. Nesse sentido, foi necessário proceder à segmentação desse mercado como um primeiro passo da análise de concorrência. Foi tida em consideração uma estratégia de nicho na identificação do segmento alvo.

A concorrência foi considerada em termos da sua estratégia percebida e proposta de valor, de forma a orientar a diferenciação do posicionamento. Através da análise de propostas de valor alternativas, pontos fortes e fracos das outras empresas, e as diferentes abordagens ao mercado, será possível refinar gradualmente a análise de

concorrência, à medida que aumenta a compreensão do real posicionamento e estratégia das diversas marcas, permitindo uma maior diferenciação através do aproveitamento de oportunidades e lacunas.

Como tal, esta análise é um componente crucial tanto para a caracterização do cliente ou nicho alvo como para o levantamento e categorização do mercado no contexto da análise de concorrência. No caso concreto da empresa, o plano de negócio assenta numa estratégia de marketing de nicho, que tem como mercado-alvo os entusiastas de veículos desportivos puristas altamente personalizados, um nicho dentro do vasto mercado automóvel. Assim, a fase inicial de segmentação do mercado consistiu em fazer uma análise que permitisse identificar um critério prático de segmentação do mercado automóvel que possibilitasse uma adequada definição do mercado-alvo desejado e a definição da categoria de produto.

Na definição da categoria de produto no mercado automóvel, esta análise revestiu-se de particular dificuldade, uma vez que a inclusão dos veículos em segmentos, ou até a simples caracterização informal de modelos, é complexa e, frequentemente, subjetiva. Não só o mesmo veículo pode variar de classificação entre diferentes regiões geográficas ou entidades, como o mesmo descritivo pode ser interpretado de maneiras diferentes em diversos contextos ou países (Opland, 2007). A isto acresce que, pela complexidade técnica, estética e funcional do produto, a simples descrição do veículo engloba um número extenso de itens, entre os quais raramente se encontra uma correspondência direta a um outro veículo.

A nível internacional, os termos anglófonos são os mais frequentemente utilizados, tanto em classificações formais como no uso corrente, em revistas da especialidade e numa série de plataformas *online*, sem prejuízo de cada país ter terminologia própria para diversos modelos ou categorias de automóveis. Por vezes, são utilizados no original como estrangeirismos (sendo exemplos os termos *hatchback* e *SUV* – abreviação de *Sport Utility Vehicle* – do inglês, ou *coupé* do francês e *berlina* do italiano), ou adaptados a diversas línguas. A nível da utilização informal podem-se identificar, mesmo na terminologia anglo-saxónica, diferenças entre a sua utilização em diferentes regiões ou países, como, por exemplo, entre os Estados Unidos e o Reino Unido.

No contexto das classificações formais utilizadas por diversas entidades governamentais ou privadas, existe também um elevado nível de indefinição que decorre não só da complexa relação cliente-produto como da diversidade de entidades com objetivos e critérios diferentes na análise do mercado automóvel. Por um lado, não

existe uma autoridade universal na matéria e, embora para questões e regiões concretas o legislador possa definir uma classificação relevante (como por exemplo, a categoria de veículo para efeito de pagamento de portagem em Portugal), esta não é aplicável internacionalmente. Por outro lado, mesmo a existir, dificilmente terá ligação às diversas práticas e necessidades da comunicação e uso real dos interessados, sejam estes utilizadores, aficionados, produtores, especialistas ou *marketeers*.

Entre a variedade de veículos existentes e o grande número de abordagens ou critérios relevantes na classificação dos mesmos, dificilmente será possível obter uma classificação que satisfaça os diversos objetivos de diferentes interessados. Por exemplo, a classificação útil para um legislador preocupado com questões ambientais estará centrada nas emissões e consumos, podendo ser irrelevante a estética ou a reputação de fiabilidade da marca, enquanto que, para um gestor de frota, poderá ser mais importante o número de passageiros e capacidade de carga, e uma revista de automóveis poderá dar igual ou maior ênfase a fatores, como por exemplo, a velocidade máxima e o tipo de carroçaria.

A título de exemplo, considerem-se as classificações de segmentos de carros de passageiros consideradas em três estudos distintos realizados, que partiam de perspetivas semelhantes de análise de mercados:

QUADRO 13: Comparação entre diferentes critérios de segmentação

New Car Shopper Preference Survey 2014	European Vehicle Pocketbook 2014	EU-SME Centre - The Automotive Market in China 2015
Pickup Truck	Mini	Sedan
Midsize Car	Small	MPV
Midsize Utility	Lower Medium	SUV
Small Car	Medium	Crossover
Luxury Car	Upper Medium	
Sports Car	Luxury	
Large Car	Sport	
Large Utility	Van	
Small Utility	SUV/Off-Road	
Midsize Van	Others	
Luxury Utility		
Luxury Sports Car		
Hybrid/Electric Car		
Hybrid/Electric Truck		

Fonte: Elaboração própria

O mesmo se verifica para várias outras plataformas aparentemente semelhantes, como as revistas de automóveis desportivos que, apesar de centradas nos mesmos veículos e público-alvo, variam entre si nas designações de automóveis desportivos. O mesmo termo pode surgir com significados distintos, sendo disso exemplo o termo “roadster”, que é utilizado em algumas marcas automóveis e revistas ou *websites* ligados ao automobilismo como significando carro sem teto fixo (por alternativa ao “coupé”), mas surge na classificação do Euro NCAP como englobando a totalidade dos veículos desportivos. Assim sendo, importa contextualizar a segmentação do mercado automóvel no objetivo concreto da análise (neste caso, uma perspetiva de marketing e da análise de um nicho de mercado com desejos e necessidades específicos), tomando decisões quanto ao tipo de classificações existentes relevantes para o objetivo (Opland, 2007).

Entre as principais classificações automóveis encontradas, as associadas às principais organizações reguladoras tendem a ser demasiado indefinidas ou abrangentes para servir de referência em marketing de nicho dentro dos automóveis desportivos, sendo que inclusivamente tendem a englobar toda a gama de automóveis de passageiros desportivos na mesma categoria, como é o exemplo de segmentação utilizada pela Comissão Europeia, Euro NCAP e a EPA nos Estados Unidos.

QUADRO 14: Classificações oficiais de segmentos automóveis utilizadas por diferentes entidades

Comissão Europeia	Euro NCAP	EPA
Segment A – Mini Cars	Passenger Car	Two-Seaters
Segment B – Small Cars	Supermini	Sedans
Segment C – Medium Cars	Small family car	Minicompact
Segment D – Large cars	Large family car	Subcompact
Segment E – Executive cars	Executive car	Compact
Segment F – Luxury cars	Roadster	Mid-Size
Segment S – Sport coupés	Roadster Sports	Large
Segment M – Multi purpose cars	MPV	Station Wagons
Segment J – Sport utility cars	Small MPV	Small
	Large MPV	Mid-Size
	Off-roader	Large
	Small off-roader 4x4	
	Large off-roader 4x4	
	Pick-up	

Fonte: Elaboração própria

A Association of Car Rental Industry Systems Standards (ACRISS) desenvolveu um método de classificação particularmente sofisticado, que tem como objetivo desenvolver um *standard* comum para utilização no setor de aluguer de automóveis, que permita comparar preços e adequar frotas de forma compreensível entre os vários operadores, bem como estabelecer um critério em termos de viaturas equivalentes. Utiliza uma combinação de quatro letras para caracterizar diversos aspetos relevantes na ótica das empresas de aluguer de automóveis.

QUADRO 15: O método ACRISS de classificação de veículos

Car Classification Code			
CATEGORY	TYPE	TRANSMISSION/DRIVE	FUEL/AIR COND.
M Mini	B 2-3 Door	M Manual Unspecified Drive	R Unspecified Fuel/Power With Air
N Mini Elite	C 2/4 Door	N Manual 4WD	N Unspecified Fuel/Power Without Air
E Economy	D 4-5 Door	C Manual AWD	D Diesel Air
H Economy Elite	W Wagon/Estate	A Auto Unspecified Drive	Q Diesel No Air
C Compact	V Passenger Van	B Auto 4WD	H Hybrid Air
D Compact Elite	L Limousine	D Auto AWD	I Hybrid No Air
I Intermediate	S Sport		E Electric Air
J Intermediate Elite	T Convertible		C Electric No Air
S Standard	F SUV		L LPG/Compressed Gas Air
R Standard Elite	J Open Air All Terrain		S LPG/Compressed Gas No Air
F Fullsize	X Special		A Hydrogen Air
G Fullsize Elite	P Pick up Regular Cab		B Hydrogen No Air
P Premium	Q Pick up Extended Cab		M Multi Fuel/Power Air
U Premium Elite	Z Special Offer Car		F Multi Fuel/Power No Air
L Luxury	E Coupe		V Petrol Air
W Luxury Elite	M Monospace		Z Petrol No Air
O Oversize	R Recreational Vehicle		U Ethanol Air
X Special	H Motor Home		X Ethanol No Air
	Y 2 Wheel Vehicle		
	N Roadster		
	G Crossover		
	K Commercial Van/Truck		

Example: IDMR = Intermediate/4-5 Door/Manual Unspecified Drive/Unspecified Fuel with Air Conditioning

Pseudo Codes		Passenger Van Seating	
These codes are used to aid enhanced searches using criteria that may be common across vehicle categories and types, simply replace the vehicle code with the Pseudo code in your rate shop entries.		IV	6 Seats
ACAR	Any Standard Vehicle	JV	Elite 6 Seats
ALLB	2-3 Door	SV	7 Seats
ALLC	2 or 4 Door	RV	Elite 7 Seats
ALLD	4-5 Door	FV	7 Seats Plus More Space
AELT	Any Elite	GV	Elite 7 Seats Plus More Space
AWGN	Any Estate / Wagon	PV	8 Seats
ASUV	Any SUV	UV	Elite 8 Seats
AFWD	Any 4WD / AWD	LV	9 Seats
ACNV	Convertible	WV	Elite 9 Seats
AMNO	Monospace	XV	12 Seats
AMAN	All Manual Transmission	OV	15 Seats
APET	All Petrol Powered vehicle types		
ADSL	All Diesel Powered vehicle types		
AGRN	Any Green vehicle types**		

** Green vehicle types defined currently as Hybrid, Electric, LPG, Hydrogen, Multi Fuel vehicles.

Fonte: Adaptado de ACRISS, *Selling Car Guide*, 2011

O método ACRISS apresenta uma maior capacidade de considerar diferentes tipos de veículos, sendo uma referência útil. No seu conjunto, os diversos tipos de segmentos considerados nas diversas fontes são uma boa base para servir de inspiração à segmentação de mercado a realizar internamente, no entanto, nenhum se adequa particularmente à definição prática do nicho alvo.

O primeiro critério de definição do segmento alvo será o descritivo de veículo desportivo de passageiros – ainda assim, o termo não será tão óbvio como parece uma vez que

diferentes fontes diferem quanto ao que consideram como veículos desportivos. Por exemplo, na questão do verdadeiro significado da classificação de um veículo como desportivo, Baruth (2016) refere que: *“Quando mudou a definição de carro desportivo? Não mudou. O que aconteceu foi que os carros em si mudaram (...). Em muitos casos isto levou ao nome “carro desportivo” seguir a marca ou dístico, ainda que já não se aplicasse”*.

Na verdade, algumas marcas ou entidades aplicam termos como desportivo enquanto adjetivo ou qualificativo a um carro que, na prática, pertence a um outro segmento. Como tal, na fase inicial em que se enquadra este contributo, foi considerada como categoria de produto o automóvel de passageiros desportivo com não mais de dois lugares e sem teto fixo, em que se enquadra o tipo de produto planeado para o futuro próximo da empresa, mas sem excluir veículos com portas, janelas laterais ou convertíveis. Entre a terminologia adequada a esta definição estarão incluídos os termos *roadster*, *spyder*, *speedster* ou *cabrio/convertível*. Em particular, o termo *roadster* é definido no *Cambridge Dictionary* como *“a car without a roof and with only two seats”* e nos *Oxford Dictionaries* como *“an open-top car with two seats”*, embora, como referido anteriormente, o termo seja utilizado com diferentes significados em outras plataformas.

Por outro lado, importa abordar a segmentação do mercado do ponto de vista do consumidor e as suas atitudes, sendo a segmentação por categoria de produto limitada. Nesse sentido, podem-se identificar diversas tipologias de consumidores.

Uma possível abordagem, distingue os compradores de automóveis funcionais, que querem preencher a sua necessidade de transporte; os compradores de automóveis desportivos que procuram não apenas um carro mas sim um determinado nível de performance que satisfaça a sua necessidade de adrenalina; e os compradores sociais para os quais o significado social do automóvel é o mais importante (Nimine, 2013).

Embora, naturalmente, os segmentos não sejam completamente estanques, o modelo de negócio e identidade da marca em construção definem como segmento alvo o consumidor de automóveis desportivos orientado para a performance e a relação emocional com o automobilismo desportivo e de competição.

Assim, realizada uma segmentação de mercado que procura combinar a definição da categoria de produto com a identificação de um perfil específico de consumidor, chegou-se à seguinte delimitação de mercado-alvo que servirá de referência para a análise inicial de concorrência da empresa anfitriã: o mercado de automóveis de passageiros

desportivos de não mais de dois lugares e sem teto fixo, destinados a entusiastas do automobilismo desportivo, com ênfase no purismo e personalização.

O terceiro passo neste subcapítulo da análise da concorrência foi, uma vez realizada a segmentação do mercado e identificado o mercado-alvo, a identificação dos fatores-chave de sucesso no segmento. Esta análise passou, em grande medida, pela análise de diversas plataformas de comunicação ligadas ao universo do automobilismo em geral e, em particular, ao nicho dos entusiastas automóveis que se enquadra no mercado-alvo da empresa. Recorreu à revisão de literatura relacionada, blogues e revistas da especialidade, listas de discussão *online* (fóruns), consulta de documentação e recursos internos da organização, *websites* e materiais promocionais de marcas concorrentes, bem como bases de dados estatísticos, tendo sido realizada no contexto da equipa de marketing da empresa.

Pela própria natureza do segmento, orientado para o purismo e performance, este afasta-se das principais tendências identificadas no mercado automóvel na globalidade: maior ênfase na tecnologia e integração com dispositivos móveis, a crescente importância de combustíveis alternativos e preocupações ambientais, e maior praticidade em ambiente urbano (Autotrader.com 2013; NADA Used Car Guide 2014; Deloitte 2014).

O nicho alvo da empresa anfitriã terá maior ênfase na visão tradicional do desporto automóvel, com um mínimo de ajudas eletrónicas. Como tal, seguirá uma lógica algo contra tendência para satisfazer um nicho específico não inserido nas atuais tendências do mercado. A situação é descrita em diversas revistas e blogues, sendo o seguinte exemplo, retirado de um dos vários *websites* da especialidade, representativo: “Para tornar os carros mais seguros, mais práticos, e com maior eficiência de combustível, os produtores automóveis têm substituído os componentes pesados nos automóveis desportivos com eletrónica. Apesar dos seus atributos, a eletrónica cria uma distância entre homem, máquina e estrada – os melhores carros desportivos de hoje são mais rápidos que os seus antecessores, mas são os mais antigos que dão aos seus condutores uma verdadeira ligação à estrada” (Stewart, 2013).

Como tal, os principais fatores de sucesso identificados para este nicho de mercado são os seguintes:

- 1) Capacidade da marca de concretizar uma experiência de condução purista orientada para a performance;

- 2) Processo de cocriação com a empresa, através do qual o cliente e a marca possam garantir que a interação entre condutor, máquina e estrada é envolvente e satisfatória;
- 3) Existência de um efetivo processo interativo que permita ao cliente construir um veículo de acordo com as suas preferências e especificações, que reflita a sua identidade e individualidade.

4.2.3.3. Seleção dos concorrentes

A seleção dos concorrentes teve início no processo de levantamento e identificação das diversas empresas e marcas no mercado dos automóveis desportivos, com o objetivo de identificar, entre estas, as relevantes face ao posicionamento da marca própria e modelo de negócio. Como tal, o primeiro passo consistiu na pesquisa e recolha da identidade de diversas marcas existentes no setor (ver Apêndice I), fazendo uma distinção entre as marcas efetivamente ativas no mercado, uma vez que, em especial no caso dos pequenos produtores, existe por vezes uma presença *online* enganadora ou desatualizada associada a marcas que tenham, entretanto, cessado a produção ou ficado na fase de protótipo ou conceito.

Devido ao elevado número de empresas, modelos desportivos e categorias de preço existentes no mercado, verificou-se a necessidade de definir um critério de classificação das diferentes marcas a nível global, para simplificar a análise e ajudar a identificar agrupamentos de marcas sobre os quais fosse mais fácil proceder à identificação de um grupo pequeno de concorrentes considerados mais próximos.

O objetivo da implementação deste critério de grupos estratégicos foi permitir, por um lado, manter uma visão da globalidade de atores no setor dos automóveis desportivos, mas também salientar as diferenças substanciais que separam certas marcas, bem como identificar aquelas que mais se aproximam do posicionamento alvo da empresa.

O modelo proposto destinava-se, assim, a estruturar a identificação e categorização da concorrência, considerando a perspetiva estratégica da marca corporativa e com ênfase no posicionamento alvo, incorporando os objetivos da marca em termos de plataforma de marca a desenvolver, identidade, visão e missão.

O primeiro passo neste processo de análise consiste em definir a categoria de produto relevante. Foi considerada a seguinte definição de categoria de produto:

- Carro desportivo de dois lugares sem teto fixo, sem excluir veículos com portas, janelas laterais ou convertíveis. Como tal, as categorias consideradas próximas englobarão os termos *roadster*, *spyder*, *speedster* ou *cabrio/convertível*.

As variáveis consideradas como relevantes na identificação da proximidade dos concorrentes foram, dentro da categoria de produto, o preço e o posicionamento da marca, sendo estes fatores considerados nos seguintes termos:

- **Posicionamento:** Conforme definido na plataforma da marca, o posicionamento está centrado no desenvolvimento de carros desportivos concebidos em cocriação, destinados a condutores apaixonados por automobilismo e condução purista e que refletem a identidade dos mesmos, com ênfase no processo de manufatura e trabalho de artesanato.
- **Escala de atividade:** A extensão da gama de produtos e serviços, canais de distribuição, segmentos servidos, e outros aspetos relacionados com a dimensão e recursos disponíveis das diferentes empresas ou marcas, como por exemplo capacidades tecnológicas e a escala do esforço de marketing.
- **Preço:** Foi utilizado um valor de referência com base em uma estimativa da Direção da empresa, cujo valor é omitido por questões de confidencialidade. No entanto, a margem para preços considerados como comparáveis foi bastante alargada. Pela natureza do mercado e do modelo de negócio em particular (o processo de personalização, melhoria do produto, etc.), será natural o preço ser, em muitas ocasiões, superior ao preço base, sendo este o caso verificado em diversas empresas concorrentes orientadas para a personalização, ao que se acrescentam elevadas diferenças de preços entre os diferentes modelos de uma mesma empresa. A natureza do segmento *premium* e de entusiasta também poderá significar uma maior tolerância a diferenças de preço por parte do consumidor, e menor importância relativa face aos aspetos do produto em si, experiência de compra e comunicação.

Como tal, a identificação dos grupos estratégicos a considerar nesta fase concretizou-se na classificação e atribuição das marcas reunidas no levantamento geral da concorrência no mercado dos automóveis desportivos nos seguintes agrupamentos:

QUADRO 16: Classificação de concorrentes em termos de marca corporativa

Marcas Corporativas – Classificação por Grupos:

- **Grupo A** – Principais marcas de automóveis desportivos, com elevado nível de notoriedade e poder de marca a nível internacional, cuja identidade e posicionamento está principalmente associado aos modelos desportivos, atuais ou passados.
- **Grupo B** – Marcas de automóveis desportivos mais recentes ou de menor visibilidade, mas com modelos de categoria ou intervalo de preço superiores (por exemplo os considerados “superdesportivos”)
- **Grupo C** – Pequenos produtores de automóveis desportivos que, sendo concorrentes e podendo ter modelos específicos ou preços semelhantes, têm um posicionamento e identidade de marca distintos do objetivo da organização.
- **Grupo D** – Grandes marcas automóveis que, não sendo marcas desportivas puras (*ie.* tem tanto ou maior ênfase em outros segmentos e categorias de produto), têm também modelos dentro da categoria cujo preço poderá ser comparável.
- **Grupo X** – Concorrentes principais, que apresentam a maior proximidade no conjunto dos seguintes pontos:
 - **Posicionamento e Identidade da Marca**
 - **Categoria de Produto / Modelos Específicos**
 - **Escala de atividade**
 - **Preço**

Fonte: Elaboração própria

Pela atribuição das diversas marcas nestes grupos, que não são perfeitamente estanques, foi possível fazer uma triagem inicial das marcas encontradas e identificadas como possíveis concorrentes.

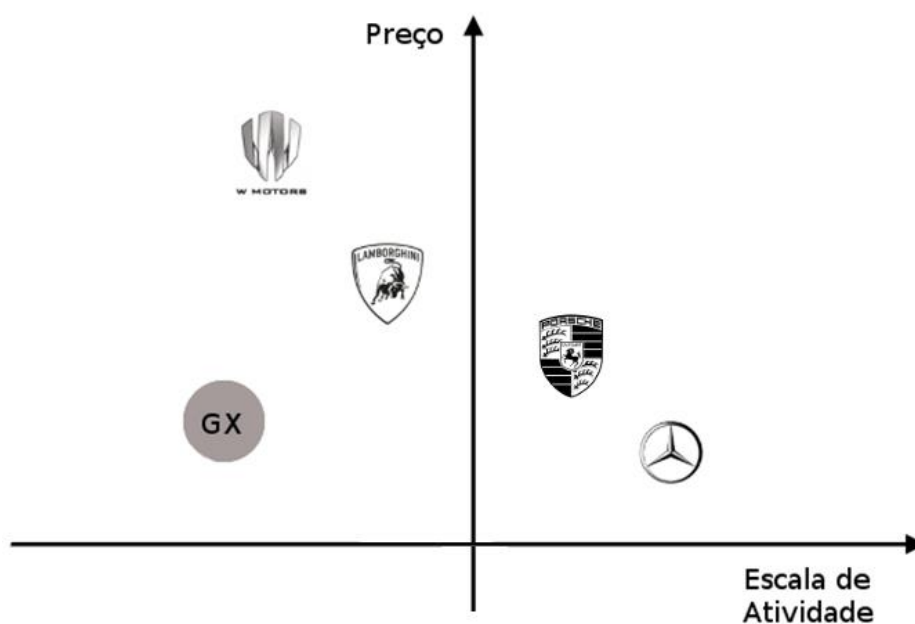
Pela avaliação caso a caso, segundo os critérios definidos, foi possível chegar a uma primeira proposta de concorrentes a analisar, o Grupo X. Naturalmente, esta análise estará sujeita a alterações conforme o aprofundamento da análise ou refinamento da estratégia de marca própria revele a sua maior ou menor adequação. As marcas consideradas no Grupo X demonstram proximidade da marca em desenvolvimento em termos do seu posicionamento e identidade, bem como na sua escala de atividade.

Apresentam ainda modelos dentro da categoria de produto definida a preços comparáveis.

Os restantes grupos incluem marcas que, no contexto das variáveis consideradas na análise, não são consideradas concorrentes diretos por razões distintas. São, assim, agrupadas em quatro outros grupos estratégicos, para facilitar a análise mais abrangente do mercado de automóveis desportivos, bem como eventuais reestruturações dos grupos estratégicos, com base em novos critérios de análise.

A figura seguinte representa o Grupo X e quatro marcas concorrentes, sob as variáveis preço e escala de atividade. Uma vez que foram consideradas mais do que duas variáveis na classificação dos grupos estratégicos, não é possível representar o quadro completo dos grupos estratégicos num gráfico cartesiano, os grupos decorreram do confronto das diversas variáveis consideradas.

FIGURA 5 – Mapa de posicionamento segundo variáveis preço e escala de atividade.



Fonte: Elaboração própria

Assim, sob as variáveis representadas na figura anterior, o grupo estratégico dos concorrentes considerados próximos seria mais extenso, incluindo, por exemplo, marcas do Grupo C. No entanto, o confronto com outras variáveis como o posicionamento e identidade da marca, permite afunilar a seleção dos concorrentes principais.

4.2.3.4. Análise dos concorrentes

O passo seguinte consistiu na análise dos concorrentes considerados mais próximos, realizada dentro do contexto dos recursos e tempo disponíveis. Como tal, foi seguido o modelo “Quatro P” (McCarthy, 1960 *in* Greenfort e Larsen, 2009), através da análise de informação disponível quanto ao preço, distribuição, posicionamento e produto, sendo esta abordagem considerada como relevante apesar do desenvolvimento de versões alternativas ou com mais variáveis (Kotler, 2013 *in* Mahajan, 2013).

Os concorrentes aqui referidos são as seis empresas e marcas atribuídas ao Grupo X apresentado no tópico anterior.

Foi efetuada uma recolha de informação inicial dos elementos referentes a preço, distribuição, posicionamento e produto, tendo em conta as limitações de recursos, para servir de base a futuras análises em maior profundidade (ver Apêndice II). Entre a informação recolhida, encontram-se os preços de referência para os modelos considerados como mais próximos, os meios de distribuição identificados e um descritivo técnico do produto em causa.

No quadro seguinte, são apresentados elementos textuais recolhidos da comunicação *online* das marcas referidas que, em parte, justificam a consideração do seu posicionamento como próximo do objetivo da marca própria da empresa, nomeadamente pela ênfase colocada em atributos de personalização e na utilização de terminologia relacionada com a individualidade, entusiasmo, purismo, exclusividade, trabalho de artesão, processos de cocriação, ou outros conceitos próximos dos valores e atributos que a empresa anfitriã procura implementar.

QUADRO 17: Exemplos de formas de comunicação da concorrência, recolhidos em *websites* corporativos

Ariel Motor

- “We don't have a production line and we don't have robots, we don't even have an automated telephone system that makes you press buttons. Just good old fashioned, British skill and handbuilt craftsmanship.”
- “Each Ariel is built by one technician who carries the assembly right through to road test and personal sign off. Only when he's happy will he put his name on it. And unlike a mass production factory you can come and see your Ariel being built, talk to the technician building it and be part of it being created. A vehicle built exactly to your specification, to your colour and for your particular use. There won't be another like it. It really is unique. Like us.”

Fonte: <http://www.arielmotor.co.uk/>, consultado em 10/10/2016

BAC

- *"Aimed at drivers who seek a purist driving experience and for whom design, engineering excellence and performance are of paramount importance, Mono is an aggressive design and will set a new benchmark in the small, but elite segment of radical, lightweight sports cars."*
- *"The Total Ownership Experience of the BAC Mono is in many ways unparalleled. With Mono, we will introduce owners to a new benchmark in overall satisfaction by virtue of the quality of the product, attitude, and service proffered by our company. BAC's team knows each of their customers by name. This is the foundation of an engaging emotional connection to a tribe in which owners are both welcome and feel a custodial sense of pride and involvement."*

Fonte: <http://www.bac-mono.com/>, consultado em 10/10/2016

Donkervoort

- *"When it comes to a Donkervoort, the ultimate driving experience is paramount. We don't use any electronic assists to simplify driving – no ABS, no ESP, and no power steering."*
- *"The combination of attractive styling, ultra-low weight, high power and superb handling like that of a race car, has resulted in a sports car that has made the hearts of countless car enthusiasts beat faster. At Donkervoort everything is dedicated to the pursuit of excellence in quality, technology, styling and design. The current and very successful D8 GTO series is the result. Ultimate sports cars, created for the true car enthusiast."*
- *"A Donkervoort is the ultimate choice for the true enthusiast who wants sheer motoring enjoyment in a sports car full of character. Donkervoort sports cars are carefully constructed by hand and made from high-quality parts, mostly developed and perfected in-house, with a virtually unlimited choice of body colours and interior finishes."*
- *"What makes the Donkervoort unique is the possibility to have the car built according to your wishes. You can choose the colour of the body and the interior. Would you prefer leather or alcantara? A carbon fibre dashboard or preferably aluminium? A chassis or suspension specifically for racing, or more suitable for touring? The possibilities for perfectly tailoring the car to your wishes and personality are endless. Your own, unique Donkervoort."*

Fonte: <http://www.donkervoort.com/en/>, consultado em 10/10/2016

Jannareilly

- *"We believe in self-expression and creativity with an open minded approach. We want our clientes to express their personality and passion through the creative effort and love they will put into their car."*
- *"A Jannareilly is a start of an emotional journey through the essence of motoring: the thrill of driving, the emotion of owning a beautiful object expressing your personality, with the free spirit of the golden age of sports cars."*

Fonte: <http://www.jannareilly.com/>, consultado em 10/10/2016

Noble Cars

- *"The Noble M600 is a car produced not in competition to the current super car establishment, but one, we believe, that offers those serious about their driving, an alternative philosophy and*

a more rewarding driving experience. Each car is hand built in England, bespoke and built to our exacting clients individual requirements by a small team of craftsmen.”

- *“We believe that many super car manufacturers place too much emphasis on driver assistance, which, in our view, negates driver reward. Rather than rely on electronic assistance our back to basics approach concentrates on the more analogue qualities of design. By utilising a principle of pure engineering integrity from the chassis up we ensure that the driving experience is an honest reflection of the drivers skill, putting you, the driver, back in control. Put simply, the Noble M600 is for those who love to drive.”*
- *“The M600 is meticulously hand-built in England and individually finished to the owners taste and aesthetic requirements. Exterior colour choice is only limited to the buyers imagination. For those wishing for something even more rare and individual we offer the M600 CarbonSport, featuring visible carbon weave which can be either lacquered natural weave or colour tinted.”*
- *“We believe that every Noble M600 should reflect both the personality and individuality of its owner. We encourage our clients to be involved throughout the build process, we invite and welcome our owners to view the progress of the build and to meet the engineers and personnel involved in its creation. It is our belief that a lasting personal relationship between the client and manufacturer is one of the huge benefits of low volume hand crafted motor manufacturing.”*

Fonte: <http://www.noblecars.com/>, consultado em 10/10/2016

Panoz

- *“There are many companies out there that can sell you a car. A few even create a custom model... But only one can say it's one of a kind.”*
- *“America's most exclusive sports cars handcrafted luxury with superior performance.”*

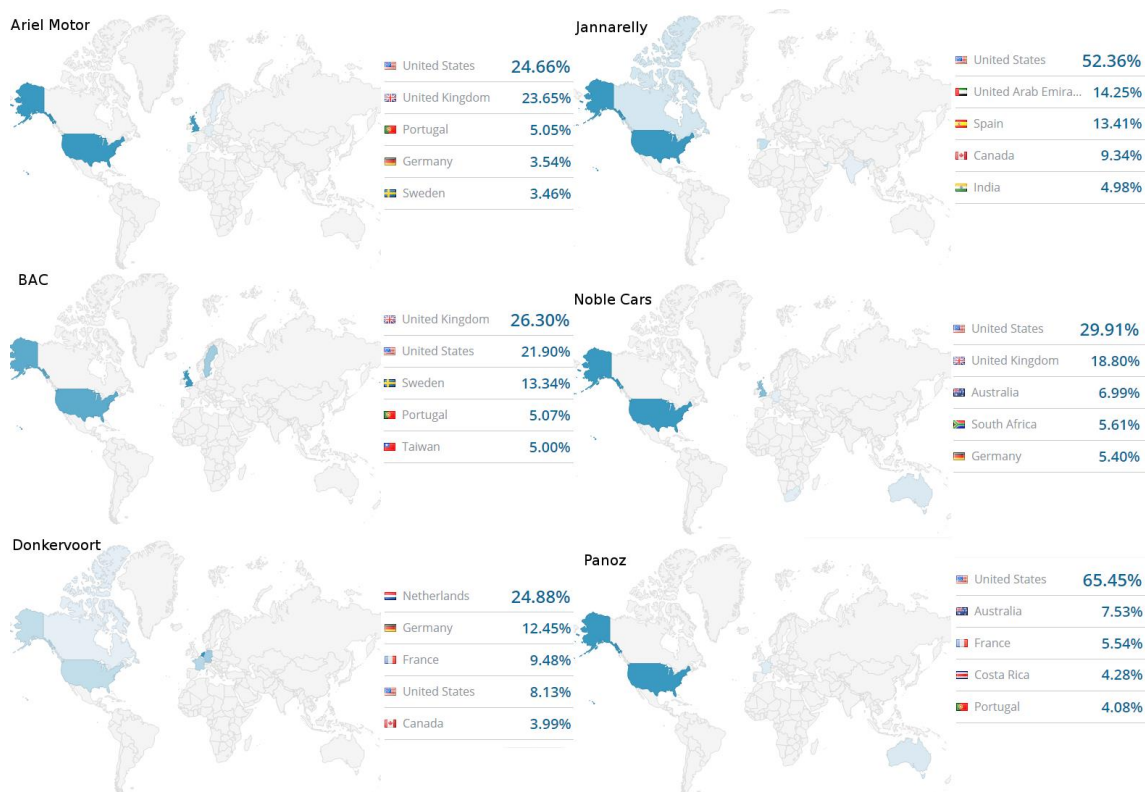
Fonte: <http://panoz.com/>, consultado em 10/10/2016

Fonte: Elaboração própria, a partir de textos disponíveis nos websites referidos

Conforme o quadro anterior revela, existem marcas a prometer benefícios semelhantes aos associados à marca em desenvolvimento pela empresa e, embora a credibilidade e o método de concretizar essa promessa varie, existe a necessidade de ter presente a necessidade de se comunicar, de uma forma clara e inovadora, o produto e o serviço associados, de uma forma que se destaque da concorrência e através de um produto e processo de cocriação inovador e diferenciado.

Com base nos dados da plataforma *online* SimilarWeb (2016), foi feito o levantamento dos principais cinco países de onde se verifica o tráfego registado no *website* de cada marca, apresentados na figura seguinte:

QUADRO 18 – Origem do tráfego *online* dos concorrentes



Fonte: Adaptado de SimilarWeb.com, consultado a 10/01/2017

Esta informação permite dar uma ideia atualizada dos mercados onde as marcas concorrentes têm maior visibilidade, bem como, sendo estas as marcas mais próximas do posicionamento estratégico da marca a desenvolver pela empresa, uma representação dos principais mercados potenciais para o mesmo. No entanto, será necessário levar em conta que os mercados menos explorados poderão ser o resultado do direcionamento do esforço de marketing das empresas neste nicho, da sua rede de distribuição e país de origem. Como tal, podem representar igual ou maior potencial do que os principais mercados que atualmente consultam informação sobre as empresas concorrentes.

Em resultado da análise exploratória realizada, foram identificados os seguintes pontos fortes e fracos a considerar (face ao produto e estratégia de negócio planeados e no contexto específico da concorrência existente), assim como as oportunidades e ameaças apresentados em formato de uma análise SWOT:

QUADRO 19: Análise SWOT da marca em desenvolvimento

Forças	Fraquezas
• Preço de referência inferior à média dos concorrentes • Capacidade de credibilizar a promessa de marca, através do modelo de negócio com ênfase na cocriação • Diferenciação pela experiência de compra	• Menor tradição, experiência e credibilidade no mercado • Marca nova no mercado • Rede de vendas e comercialização internacional ainda não desenvolvida
Oportunidades	Ameaças
• Existem mercados e zonas geográficas pouco explorados pelos concorrentes • Possibilidade de diferenciação pelo fator novidade (também em parte pelo país de origem não ter forte tradição automóvel - ver ameaça correspondente - mas ser de fabrico europeu). • Várias outras marcas com um posicionamento de personalização e singularidade recorrem na prática a listas de opções/extras em formato convencional, deixando, de certo modo, a promessa por cumprir.	• Menor credibilidade associada ao país de origem, Portugal, sem tradição na indústria automóvel • Questões de legislação, homologação, cambial, etc.

Fonte: Elaboração própria

A análise SWOT realizada representa, assim, um mapa do contexto envolvente, bem como das características da organização, revelando as áreas onde se poderá apostar para o aproveitamento de forças e oportunidades. De destacar, será a importância de se diferenciar a marca através da credibilização da sua proposta de valor, por comparação com as práticas das empresas concorrentes, bem como a necessidade de analisar cuidadosamente o potencial de mercados geográficos menos explorados pelas empresas consideradas como concorrentes diretas.

Em conclusão, o contributo prestado na análise de concorrência teve início no processo de levantamento inicial das empresas no setor, bem como na análise de diversos métodos de classificação e categorização de veículos em uso por parte de outras organizações, no sentido de enquadrar a questão da concorrência e a abordagem a seguir. Na fase seguinte, foi proposto um critério de classificação dos concorrentes em grupos estratégicos, que permitisse proceder a uma análise dos concorrentes e servisse

de ferramenta no tratamento e gestão da informação sobre os numerosos atores no universo dos automóveis desportivos.

4.2.4. Contributos para a organização

O trabalho realizado no âmbito do estágio profissional representou, assim, um contributo para a análise estratégica da marca em desenvolvimento, sob os três temas apresentados nos pontos anteriores.

No âmbito da autoanálise, o contributo consistiu na participação, dentro do contexto da equipa de marketing da empresa, no processo de criação de uma identidade de marca própria, resultante da definição de propostas concretas para diversos elementos constituintes da mesma, enquadradas em modelos teóricos relevantes. A análise e reflexão quanto aos objetivos, recursos e identidade da organização orientou a construção e análise destes elementos, no sentido da construção de uma plataforma de marca própria, que permitisse definir de forma estruturada a marca, a nível interno, no sentido de assegurar um conjunto coerente e sólido que oriente o processo de gestão da marca.

A análise de clientes consistiu num trabalho de pesquisa com o objetivo de contribuir para a melhor compreensão do público-alvo, através da recolha de informação sobre o mercado de referência em termos de tendências, motivações e necessidades, confrontando os dados recolhidos com a identidade e proposta de valor da marca em construção, de forma a orientar o processo de gestão da mesma. Assim, esta análise permitiu contribuir para a construção de um perfil de cliente-alvo, que servirá de importante ferramenta de marketing e elemento orientador na estratégia da marca.

Por fim, a análise de concorrência consistiu na recolha e análise de informação diversa sobre concorrentes reais e potenciais da empresa. Numa fase inicial, foi realizada uma análise dos diferentes critérios utilizados em propostas existentes de segmentação do mercado automóvel, com origem em várias organizações públicas e privadas, no sentido de orientar e contextualizar a identificação e definição do segmento de mercado relevante. Foi, ainda, realizado um levantamento das diversas marcas presentes no setor dos automóveis desportivos, de entre as quais foram selecionadas as concorrentes relevantes. Para tal, foi proposta uma definição de categoria de produto a ser utilizada internamente, e as variáveis a considerar na construção de grupos estratégicos de concorrentes. Finalmente, foi realizada uma análise mais aprofundada dos concorrentes considerados mais próximos, que resultou na elaboração de um documento de referência com informação recolhida sobre os mesmos em termos de

preço, distribuição, posicionamento e produto, bem como uma análise SWOT que salientasse as principais conclusões da análise efetuada.

5. Reflexão e autoavaliação do trabalho

As atividades desenvolvidas no âmbito do estágio profissional na organização tiveram por objetivo desenvolver competências técnicas e pessoais, e permitir a articulação entre os conhecimentos teóricos adquiridos no mestrado e a realidade do mundo profissional. No final deste relatório importa, assim, refletir sobre o trabalho realizado.

O contacto direto e presencial com o ambiente de trabalho em contexto empresarial foi uma importante ferramenta de desenvolvimento pessoal, tendo sido encarado com responsabilidade e dedicação. Existiu a oportunidade de interagir em dinâmicas de grupo, desenvolver capacidades de diálogo, compreensão de problemas, e de iniciativa. Nesse sentido, considero ter cumprido as minhas expectativas, participando de forma contributiva no trabalho de equipa e tendo melhorado as minhas competências pessoais, bem como os meus conhecimentos nas áreas de gestão da marca, marketing estratégico, e, especificamente, sobre o setor automóvel e o nicho dos veículos desportivos.

O contributo pretendido para o Departamento de Marketing da empresa tinha objetivos ambiciosos, incidindo sobre três tópicos de análise estratégica. Embora em todos os objetivos delineados tenha sido possível contribuir para a análise estratégica da marca, o resultado final não representa uma análise estratégica completa ou suficiente, sendo necessário, a nível da organização, o aprofundamento e refinamento da análise realizada.

Destacam-se as limitações da análise em termos de clientes e concorrentes que, em função do tempo e recursos disponíveis, representa um ponto de partida que seria enriquecido pela realização de processos de análise complementares como, por exemplo, um *focus group* com potenciais clientes ou o recurso a outros métodos de pesquisa de mercado. No caso da análise de concorrência, existiram ainda condicionamentos relacionados com a fase em que o projeto que se encontra, em termos da construção da identidade própria, questões técnicas do produto, identificação de recursos disponíveis e definição da estratégia de marketing, uma vez que a evolução natural do projeto influencia a dinâmica de identificação e classificação dos concorrentes considerados mais próximos. Por outro lado, em função das limitações de tempo, a informação recolhida sobre as marcas e empresas ativas no setor dos automóveis desportivos foi analisada e trabalhada de uma forma exploratória, no sentido de estruturar o trabalho futuro e servir de referência inicial.

No entanto, no contexto do tempo e dos recursos disponíveis, o objetivo da análise realizada não era elaborar uma análise estratégica de marca exaustiva e completa, mas sim, dentro da equipa de marketing da organização e na coordenação de esforços, contribuir para esta análise na organização anfitriã e, no processo, aplicar de forma relevante os conceitos teóricos aprendidos e desenvolver competências. Nesse sentido, foi de facto conseguida uma participação relevante no processo de análise estratégica de marca, que abordou os principais temas cuja aplicação prática tinha sido delineada como objetivo.

A nível pessoal, o trabalho realizado permitiu um contacto substancial com a realidade prática da criação de marca em PME, e a consolidação da aprendizagem teórica através da aplicação real de conhecimentos. Assim, diversas matérias lecionadas no mestrado foram utilizadas e aplicadas a uma situação concreta, com destaque para os temas relacionados com a gestão da marca. Os modelos estudados na parte curricular do mestrado, bem como os diversos exemplos e casos de estudo abordados, serviram de conhecimento base que suportou o trabalho e a análise efetuada, bem como o modo como a marca foi idealizada, para além de orientarem a pesquisa realizada para o enquadramento técnico e científico do relatório de estágio.

Pela dinâmica própria da empresa anfitriã, foi possível entrar em contacto com diversos processos de análise e decisão, não só nos temas específicos do contributo proposto, como em variadas atividades relacionadas com o marketing e gestão. Nesse sentido, existiu um desenvolvimento e aprendizagem não só nos temas de gestão da marca como também em termos dos diversos desafios associados à criação e implementação de uma ideia de negócio, empreendedorismo, e os vários fatores e condicionantes envolvidos no processo.

Nos temas específicos de gestão da marca, o estágio foi uma oportunidade rica na variedade de desafios encontrados. Permitiu o envolvimento em aspetos mais estratégicos e abrangentes da marca, em que beneficiou da abertura e proximidade da Direção da empresa, em termos de incluir a equipa no processo decisivo. Permitiu, também, um contacto com a realidade operacional de um processo de construção de marca, através de, por exemplo, a participação em processos de escolha de elementos concretos da representação visual da marca, como cores, nome ou *lettering*, e os desafios concretos de analisar a sua adequação, garantir a viabilidade legal dos mesmos, e o investimento necessário na sua construção e implementação, a nível financeiro e de tempo.

Assim, o estágio profissional e a elaboração do presente relatório representou uma oportunidade rica e abrangente de aprendizagem, tendo permitido um contacto prático com temas e realidades diversos, nos níveis estratégico e operacional da gestão da marca, no contacto com um complexo e interessante setor de atividade, e a dinâmica de uma empresa empreendedora em fase de desenvolvimento da marca e produto.

6. Conclusão

O estágio profissional cumpriu, efetivamente, o objetivo de permitir um contacto com o mundo profissional, através do qual desenvolvi diversas competências técnicas e pessoais, relacionadas com áreas de interesse. A rara oportunidade de acompanhar um processo de criação de marca dentro de uma empresa foi um excelente momento de aprendizagem, permitindo aplicar as bases teóricas aprendidas em contexto académico a um projeto concreto, em ambiente profissional.

A pesquisa realizada em suporte das atividades desenvolvidas na organização, bem como na elaboração da fundamentação técnico-científica deste relatório de estágio, enriqueceu os meus conhecimentos teóricos e permitiu um aprofundamento das matérias estudadas ao longo do curso, bem como novos temas de conhecimento.

A aplicação da teoria à realidade prática permitiu uma melhor compreensão dos desafios e condicionantes da realidade da gestão da marca em PME, sendo uma importante aprendizagem para desafios profissionais futuros.

Por outro lado, o trabalho prático no contexto do Departamento de Marketing da empresa possibilitou o desenvolvimento pessoal em termos de capacidades de organização, trabalho de equipa, comunicação, compreensão e resolução de problemas.

O contributo realizado e a elaboração do presente relatório, apesar das suas limitações em termos da profundidade da análise realizada, apresenta uma descrição e reflexão sobre um caso concreto de criação de marca que, no conjunto dos estudos de caso na área, contribui para a melhor compreensão da realidade de um processo de criação da marca, com os desafios específicos associados.

Em conclusão, o estágio profissional foi uma experiência enriquecedora, com um papel fundamental na minha formação e na aquisição de competências importantes.

Referências Bibliográficas

- AAKER, David A. (1996) *Building Strong Brands*, New York: The Free Press
- AAKER, David A. e JOACHIMSTHALER, Erich (2000) *The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge*, California Management Review
- ACRISS (2011) *Selling Car Guide*
- ALIZADEH, Alireza; MOSHABAKI Asghar; HOSEINI, Seyyed; NAIEJ, Asadolla (2014) *The comparison of product and corporate branding strategy: a conceptual framework*. IOSR Journal of Business and Management, 16(1), pp.14–24.
- American Marketing Association (2008) *The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing*
- AutoTrader.com (2013) *The Next Generation Car Buyer Millenials*
- AutoTrader.com (2013) *Next Generation Car Buyer Study*
- AVERY, J., FOURNIER, S. e WITTENBRAKER, J. (2014) *Unlock the mysteries of your consumer relationships*, Harvard business review
- BERTHON, P.; EWING, M.T.; e NAPOLI, J. (2008) *Brand management in small to medium-sized enterprises*, Journal of Small Business Management, 46(1), pp.27–45.
- BRITO, C.M. (2010) *Uma Abordagem Relacional ao Valor da Marca*, Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
- CAMPESTRINI, M. e MOCK, P. (2011) *European Vehicle Market Statistics*, The International Council on Clean Transportation
- CARMO, H. e FERREIRA, M. (2008) *Metodologia da investigação: Guia para auto-aprendizagem*, Universidade Aberta Portugal, Available at: <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Metodologia+da+Investiga??o:+Guia+para+Auto-Aprendizagem#0%5Cnhttp://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Metodologia+da+investiga??o:+Guia+para+auto-aprendizagem#0>.
- De CHERNATONY, L. (2006) *From Brand Vision to Brand Evaluation* 2nd ed., Butterworth-Heinemann

De CHERNATONY, L. (2009) *Towards the holy grail of defining “brand”*, Marketing Theory, 9(1), pp.101–105. Available at: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=36886711&site=ehost-live>

De CHERNATONY, L. e DALL'OLMO RILEY, F. (1998a) *Defining A “Brand”: Beyond The Literature With Experts’s Interpretations*, Journal of Marketing Management, 14, pp.417–443

De CHERNATONY, L. e DALL'OLMO RILEY, F. (1998b) *Modelling the components of the brand*, European Journal of Marketing, 32(11/12), pp.1074–1090. Available at: <http://dx.doi.org/10.1108/03090569810243721>

De CHERNATONY, L. e McDONALD, M. (2003) *Creating Powerful Brands* 3rd ed., Butterworth-Heinemann

CHRISTODOULIDES, G. e CHERNATONY, L. (2010) *Consumer Based Brand Equity Conceptualization & Measurement: A Literature Review*, International Journal of Market Research, 52(July), pp.44–53

Comissão Europeia (1999), Case Nº COMP/M.1406 - HYUNDAI / KIA REGULATION (EEC) Available at: http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/m1406_en.pdf

De CRAECKER, F. e De WULF, L. (2009) *Integration of Green Marketing within the automotive industry*, University of Halmstad School of Business and Engineering

CZEPIEL, J.A. e KERIN, R.A. (2011) *Competitor Analysis*, In Handbook of Marketing Strategy, Edward Elgar Publishing, pp. 41–57.

DAS, S M; DASH, B M; PADHY, P.C. (2012) *Green Marketing Strategies for Sustainable Business Growth*, Journal of Business Management & Social Sciences Research (JBM&SSR) 1(1), pp.82–87.

DAVIS, S.M. (2000) *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through Your Brands* 1st ed., Jossey-Bass.

Delloite (2014) *Driving through the consumer ’s mind - Considerations for Car Purchase* (February)

Deloitte (2014a) *Driving through the consumer's mind: Steps in the buying process* (December), pp.1–24. Available at:

<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/manufacturing/in-mfg-dtcm-steps-in-the-buying-process-noexp.pdf>.

Deloitte (2014b) *Global Automotive Consumer Study - Exploring consumers' mobility choices and transportation decisions*

DUNCAN, W.; GINTER, P. e SWAYNE, L. (1998) *Competitive advantage and internal organizational assessment*, The Academy of Management. Available at: <http://amp.aom.org/content/12/3/6.short> [Accessed June 28, 2016].

Economic Research Department of Euler Hermes Group (2014) *The Global Automotive Market: Back on Four Wheels*,

EU SME Centre (2015) *The Automotive Market in China*

FELDWICK, P. e BONNAL, F. (1996) *Reports on the Dead of Brands have been greatly exaggerated*

Foresight Alliance (2014) *Alliance Brands 2030: Ten Forecasts on the Future of Brands and Branding*

GEORG, A.-L. e WOLTE, F. (2015) *Steering a Corporate Brand in the Automobile Industry to Differentiation: The Brand Personality Wheel*, Lund University.

GILLIGAN, C. e WILSON, R. (2009) *Strategic Marketing Planning*, Taylor & Francis.

GOYAT, S. (2011) *The basis of market segmentation: a critical review of literature*, European Journal of Business and Management, 3(9), pp.45–54. Available at: <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/647>.

GREENFORT, M.U. e LARSEN, M.H. (2009) *Managing Brands Through Co-creation of Value with Consumers*, Copenhagen Business School.

ICCT (2015) *European Vehicle Market Statistics Pocketbook 2015/16*

IHS Automotive e Autotrader (2015) *2015 Automotive buyer influence study*

International Council on Clean Transportation Europe (2014) *European Vehicle Pocketbook 2014*

JEFFREY, S. (2015) *The Ultimate Business Course in Core Values*. , pp.1–13. Available at: <http://www.cultbranding.com/core-values/>.

JENKINS, M. e MCDONALD, M. (1997) *Market segmentation: organizational archetypes and research agendas*, European Journal of Marketing. Available at: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090569710157016> [Accessed June 28, 2016].

KAPFERER, Jean-Noel. (2008) *The New Strategic Brand Management*, Kogan Page.

KELLER, K.L. (1993) *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*, Source Journal of Marketing, 57(1), pp.1–22. Available at: <http://www.jstor.org/stable/1252054> <http://www.jstor.org/page/info/about/policies/terms.jsp>.

KELLER, K.L. (2001) *Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands*, Marketing Science Institute

KELLER, K.L. (2008) *Strategic Brand Management*, 4th Edition, Pearson

KELLER, K.L. (2009) *Building strong brands in a modern marketing communications environment*, Journal of Marketing Communications, 15(2–3), pp.139–155.

KELLER, K.L. (2015) *Designing and implementing brand architecture strategies*, Journal of Brand Management, 21(9), pp.702–715. Available at: <http://www.palgrave-journals.com/doi/abs/10.1057/bm.2014.38>.

KELLER, K.L.; HECKLER, S.E. e HOUSTON, M.J. (1998) *The Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising Recall*, Journal of Marketing, 62(January), pp.48–57. Available at: <http://www.jstor.org/stable/1251802>.

KELLER, K.L. e LEHMAN, D. (2006) *Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities*, Marketing Science, 25(6), pp.740–759.

KOTLER, P. (1989) *From mass marketing to mass customization*, Planning Review. Available at: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/eb054267> [Accessed June 28, 2016].

KOTLER, P. (2000) *Marketing Management*, Millenium Edition.

KOTLER, P. e KELLER, K. L. (2011) *Marketing Management*, 14th ed., Pearson

KPMG (2016) *Global Automotive Executive Survey 2016*

KUNDE, J. (2000) *Corporate Religion* 1st ed., Financial Times Management.

LAMB, C.W., HAIR, J.F. e MCDANIEL, C. (2011) *Marketing*, Available at: <http://ebooks.cambridge.org/ref/id/CBO9781107415324A009>.

LENCASTRE, P. e CÔRTE-REAL, A. (2009) *Teoria Semiótica contra a Branding Myopia: um modelo integrado para construção, análise e gestão da marca*, Pensamento & Realidade, 24, pp.11–27.

LENCASTRE, P. et al. (2007) *O Livro da Marca*, Dom Quixote.

LENCASTRE, P. e CÔRTE-REAL, A. (2007) *Um triângulo da marca para evitar a branding myopia: contribuição semiótica para um modelo integrado de compreensão da marca*, *Organicom* 4(7), pp.99–113. Available at: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/viewFile/113/132>.

MAHAJAN, N. (2013) *The Thinker Interview with Philip Kotler, the Father of Marketing*, CKGSB Knowledge. Available at: <http://knowledge.ckgsb.edu.cn/2013/10/08/marketing/philip-kotler-interview-four-ps-marketing/> [Accessed December 23, 2016].

MOHR, D; MULLER, N; KRIEG, A; GAO, P; KAAS, H W; KRIEGER, A; HENSLEY, R. (2013) *The road to 2020 and beyond: What's driving the global automotive industry?*, McKinsey & Company

NADA Used Car Guide (2014) *2014 New Car Shopper Preference Survey*

NEUMEIER, M. (2006) *Zag: The Number One Strategy of High-Performance Brands*, New Riders

NIMINE, L.A. (2013) *Automotive Market - From a General to a Market Segmentation Approach*, Studies and Scientific Researches. Economics Edition, (18), pp.61–65.

NOBRE, H.M.; BECKER, K. e BRITO, C. (2010) *Brand Relationships: A Personality-Based Approach*, *Journal of Service Science and Management*, 3(2), pp.198–205.

OPLAND, L. (2007) *Size classification of passenger cars: Pre-study on how to size classify passenger cars by inventorying the existing classification models*, Chalmers Institute of Technology

OTTOMAN, J. (2011) *The new rules of green marketing*, San Francisco, Barrett-Koehler Publishers

PARK, W.; JAWORSKI, B.J. e MACINNIS, D.J. (1986) *Strategic brand concept - image management*, Journal of marketing, 50, pp.135–145.

PORTER, Michael E. (1985) *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: FreePress

PORTER, Michael E. (1980) *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and companies*, New York: FreePress

SCHMITT, B. (2010) *Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights*, Foundations and Trends® in Marketing, 5(2), pp.55–112.

SHAW, E. (2012) *Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework*, Journal of Historical Research in Marketing, 4(1), pp.30–55.

SHENDE, V. (2014) *Analysis of Research in Consumer Behavior of Automobile Passenger Car Customer*, International Journal of Scientific and Research Publications, 4(2), pp.1–8.

STREBINGER, A. (2004) *Strategic brand concept and brand architecture strategy - A proposed model*, Advances in Consumer Research, Volume XXXI, 31, pp.656–661. Available at: http://apps.webofknowledge.com/full_record.do?product=WOS&search_mode=General Search&qid=1&SID=T17bUyKkQU3MRqb9z7M&page=1&doc=9.

TAVARES, V. (2015) *Brand Management in SMEs: Conceptualization of Differences and Research Agenda*, European Journal of Applied Business Management, 1(1), pp.128–153.

TAVARES, V. (2016) *Gestão de Marcas*, Escolar Editora.

The International Council on Clean Transportation (2015) *European Vehicle Market Statistics Pocketbook 2015/16*

TUCKWELL, K.J. e JAFFEY, M. (2014) *Think Marketing* (2nd Edition), Pearson Canada

VIDIC, F. e VADNJAL, J. (2013) *The role of branding in SMEs: Different perspective on the market*, China-USA Business Review, 12(1), pp.79–88. Available at: <http://www.davidpublishing.org/davidpublishing/upfile/6/18/2013/2013061871676425.pdf#page=83>.

Webgrafia

Baruth, J. 2016. No One Knows What “Sports Car” Means Anymore [online]. [acedido em 14 de Dezembro de 2016]. Disponível em:

<http://www.roadandtrack.com/car-culture/a28225/sports-car-definition/>

Burt, M.; Crosse, J.; Holloway, H.; Moss, D. 2016. The future of motoring – what will cars be like in 25 years? [online]. [acedido em 15 de Dezembro de 2016]. Disponível em:

<http://www.autocar.co.uk/car-news/new-cars/future-motoring-what-will-cars-be-25-years>

Chahal, M. 2016. Why consumers are searching for a digital detox [online]. [acedido em 16 de Dezembro de 2016]. Disponível em:

<https://www.marketingweek.com/2016/07/06/second-anti-digital/>

Coleman, R. 2014. Every Trend has a Counter Trend [online]. [acedido em 15 de Dezembro de 2016]. Disponível em:

<http://www.crowddna.com/2014/10/every-trend-has-a-countertrend/>

Mack, A. 2013. Embracing Analog: A Look at the Nostalgia Countertrend in the Digital Era [online]. [acedido em 15 de Dezembro de 2016]. Disponível em:

<https://www.good.is/articles/embracing-analog-a-look-at-the-nostalgia-countertrend-in-the-digital-era>

Sales of passenger cars in 2015, by region (2016) [online]. [acedido em 15 de Dezembro de 2016]. Disponível em:

<https://www.statista.com/statistics/257653/passenger-car-sales-by-region/>

SimilarWeb - Get insights for any website or app (2017) [online]. [acedido em 09 de Janeiro de 2017]. Disponível em:

<https://www.similarweb.com/>

Smith, C. 2016. The 7 Greatest Analog Supercars Of All Time [online]. [acedido em 15 de Dezembro de 2016]. Disponível em:

<https://www.carthrottle.com/post/the-7-greatest-analog-supercars-of-all-time/>

Steward, B. 2013. 10 Great Analog Sports Cars [online]. [acedido em 15 de Dezembro de 2016]. Disponível em:

<http://www.popularmechanics.com/cars/g1327/10-great-analog-sports-cars/>

Trend: Digital Detox (2016) [online]. [acedido em 15 de Dezembro de 2016]. Disponível em:

<http://www.extendlimits.nl/en/trends/onderwerp/contra-digital>

Apêndices

Apêndice I – Lista de marcas de automóveis desportivos

Grupo X: Ariel Motor http://www.arielmotor.co.uk/ BAC http://www.bac-mono.com/ Donkervoort http://www.donkervoort.com/en/ Jannareilly http://www.jannareilly.com/ Noble Cars http://www.noblecars.com/ Panoz http://panoz.com/	Grupo A: Aston Martin http://www.astonmartin.com/ Bugatti http://www.bugatti.com/home/ Ferrari http://www.ferrari.com/ Koenigsegg http://koenigsegg.com/ Lamborghini https://www.lamborghini.com/en-en/ Lotus http://www.lotuscars.com/ McLaren http://www.mclaren.com/ Pagani http://www.pagani.com/en/default.aspx Porsche http://www.porsche.com/
Grupo B: Apollo http://apollo-automobil.com/ Falcon Motorsports http://falconf7.com/ Mazzanti http://www.mazzantiautomobili.it/en/ Zenro http://zenvoautomotive.com/ Hennessey http://www.venomgt.com/ Spania http://www.spaniaqta.com/en/home SSC http://www.sscnorthamerica.com/tuataraphp Tushek & Spiegel http://tushek-spiegel.com/ W Motors http://www.wmotors.ae/	Grupo C: Arash http://arashcars.com/ Beck http://www.beckspeedster.com/ Bolwell http://www.bolwellcarcompany.com/ Caparo http://www.caparo-t1.com/ Caterham Cars http://uk.caterhamcars.com/ David Brown Automotive http://www.davidbrownautomotive.com/ DiMora Motorcar http://www.dimoramotorcar.com/index2.html Elemental http://elementalcars.co.uk/ Elfin http://www.elfin.com.au/elfin/2008/ Felino http://www.felinocars.com/en/ Gillet http://www.gilletvertigo.com/index.php Ginneta http://www.ginetta.com/ Humle http://www.hulmesupercars.com/ Karma http://www.karmaautomotive.com/ Kepler http://keplermotors.com/ KTM http://www.ktm.com/x-bow/ Lucra http://www.lucra.cars/ Radical http://radicalsportscars.com/ Roding http://www.roding-automobile.de/en.html Sin http://sincars.co.uk/ Spirra http://spirra.com Spyker http://www.spykercars.com/ Tramontana http://tramontanacorp.com/cars

	Trident http://www.tridentsportscars.com/ Ultima http://www.ultimasports.co.uk/ Vuhl http://vuhl05.com/ Weber Sportcars http://www.weber-sportcars.com/146/Englisch/HOME.html Westfield http://westfield-sportscars.co.uk/ Zenos http://www.zenoscars.com/
Grupo D: Alfa Romeo http://www.alfaromeo.com/ Audi http://www.audi.com/en.html BMW http://www.bmw.com/com/en/ Chevrolet http://www.chevrolet.com/ Dodge http://www.dodge.com/en/ Honda http://world.honda.com/automobile/ Infiniti http://www.infiniti.com Jaguar http://www.jaguar.com/fleet-and-business/index.html Lexus http://www.lexus-int.com/ Maserati http://www.maserati.com/ Mazda http://www.mazda.com/ Mercedes https://www.mercedes-benz.com/en/ Nissan http://www.nissanusa.com/sportscars Subaru http://www.subaru-global.com/ Toyota http://www.toyota-global.com/	Outras empresas e concept cars: Fornasari http://www.fornasari.com/ PGO http://www.pgo.fr/ SECMA http://www.secmavehicule.com/ Lister Cars http://www.listercars.com/ AC http://www.ac-automotive.com/ HSV http://www.hsv.com.au/GEN-F2/home/au/ Aeon http://www.aeonsportscars.com/ Grinnall http://www.grinnallcars.com/ 9FF http://www.9ff.com/ Wiesmann http://www.wiesmann.co.uk/ Aspid http://www.aspidcars.com/eng/ HTT http://www.httsupercar.com/ Rimac http://www.rimac-automobili.com/en/

Apêndice II – Recolha inicial de informação sobre as marcas correntes do Grupo X

Ariel Motor

<http://www.arielmotor.co.uk/>



Preço: 45.102 € (modelo de entrada) – 132.810 € (Atom V8)

Distribuição:

- Sediada no Reino Unido
- Representantes na Europa, EUA, África do Sul, Austrália e Nova Zelândia (mas mencionam que há veículos Ariel a circular por todo o mundo)

Comunicação:

- Website e newsletter
- Artigos e menções em sites/revistas/blogs da área (com grande realce no website da empresa)
- Canal Youtube
- Facebook
- Twitter
- Participação em eventos do mundo automóvel

Exemplos de texto de comunicação:

*"We don't have a production line and we don't have robots, we don't even have an automated telephone system that makes you press buttons. **Just good old fashioned, British skill and handbuilt craftsmanship.***

*Each Ariel is built by one technician who carries the assembly right through to road test and personal sign off. **Only when he's happy will he put his name on it. And unlike a mass production factory you can come and see your Ariel being built, talk to the technician***

building it and be part of it being created. A vehicle built exactly to your specification, to your colour and for your particular use. There won't be another like it. It really is unique. Like us."

Produto:

Especificações

- **ENGINE**
2.4 K24 Honda 4 cylinder i-VTEC. Alloy block, cylinder head, sump
Displacement 2354cc. Bore & Stroke 87mm x 99mm.
Chain drive DOHC 4 valves per cylinder
- **POWER**
235 BHP @ 7200 rpm Torque 300Nm @ 4300 rpm
- **GEARBOX**
6 SPEED CLOSE RATIO + REVERSE ALUMINIUM ALLOY CASING. HYDRAULIC CLUTCH.
- **FUEL SYSTEM**
Indirect multi-port grouped fuel injection, Twin fuel filters
Continuous flow 3.5 bar electric fuel pump. 50 litre aluminium fuel tank
- **ELECTRICAL**
Electronic coil over plug ignition. Hondata engine management system
Thatcham 2 Toad Immobiliser system
- **COOLING**
Pressurised, centrifugal 82L/min. coolant pump
Front mounted fabricated radiator
- **INTAKE**
ITG foam filter system
- **EXHAUST**
4 – 2 – 1 fabricated stainless steel exhaust manifold. Stainless silencer.
- **CHASSIS**
Bronze welded steel tube. Phosphated, powder coated finish.
Aluminium bulkheads. Right or left hand drive
- **SUSPENSION**
Double unequal length TIG welded fabricated wishbones front and rear
Lightweight fabricated uprights front and rear
Outboard Bilstein dampers front and rear
Alloy steel Eibach coil springs front and rear
- **STEERING**
Rack and pinion cast alloy steering rack 1.7 turns lock to lock
Collapsible offset steering column. Adjustable rod ends.
305mm race suede covered steering wheel.
- **BRAKING**
240mm ventilated discs. Tilton aluminium racing pedal box.
Twin master cylinders adjustable front/rear bias. Parking brake
- **WHEELS**
7Jx15 12 spoke alloy Front and rear
- **TYRES**
235/75R15 Front and rear
- **BODY**
Non structural roto- mould toughened polyethylene. Composite mix.
- **SEATING**
Individual seat units composite woven cloth, 5 position adjustment.
2" E Approved four point quick release full harnesses
- **INSTRUMENTS**
LCD Digital display, speedometer, tachometer, water, fuel, odo, trip
Warning lights: Ignition, lights, brake, oil, beam, indicators, alarm
- **DIMENSIONS**
Length 3215. Width 1850. Height 1425.
Track 1585 front and rear. Wheelbase 2348.
Approach angle 71 degrees. Departure angle 82 degrees
- **WEIGHT**
670kg
- **ROAD PACK**
Projector headlamps. LED indicators, stop/tail/side/repeaters.
Rear fog lamp, reverse lamp, number plate lamp. Horn.
3 way closed loop catalytic converter. Front and rear mudguards.
- **PERFORMANCE**

0-60 mph 3.4 seconds (0-100kph)
0-100mph 8.7 seconds (0-165kph)
Top speed 125 mph

Opções

- **ENGINE & GEARBOX**Aluminium Radiator
Oil Cooler System
Cat Bypass Pipe
Exhaust Guard Polished
Exhaust Guard Black
Polished Stainless Steel Manifold and Silencer
- **BRAKING**
Sport Brake Package Front
Sport Brake Package Rear
Alcon 4 Pot Caliper/290mm Brake Disc Front
Alcon 4 Pot Caliper/290mm Brake Disc Front
Mechanical Handbrake System for Rear Alcon 4 Pot Calliper Brakes
Hydraulic Handbrake System for Rear Alcon 4 Pot Calliper Brakes
Cockpit Adjustable Remote Brake Bias
- **SUSPENSION & STEERING**
Bilstein Adjustable Dampers with 2 Piece Springs
Bilstein Adjustable Hydraulic Bumpstop Dampers with 2 Piece Springs
Ohlins Multi Adjustable Hydraulic Bumpstop Dampers with 2 Piece Springs
Negative Camber Wishbone Set
Rally Spec High Strength Wishbone Set
Competition Steering Rack
Quick Release Steering Wheel
- **TRACK**
FIA Approved Battery Master Switch
Fire Extinguisher (Stand Alone)
MSA Approved Fire Extinguisher Kit Plumbed In – Competition Use
GPS Datalogger System Fitted
FIA Approved High Intensity Rain Light
3" FIA Seat Belts/Harnesses (each side)
V Type Crutch Strap for 3" Seat Belts/Harnesses (each side)
V Type Crutch Strap for 3" Seat Belts/Harnesses (each side)
3" Seat Belt/Harness Pads
2" Seat Belt/Harness Pads
Towing Strap Rear
- **WHEELS/TYRES**
15" Wheel Package/Road Tyres
15" Wheel Package/All Terrain Sport Tyres
15" Wheel Package/Mud Terrain Tyres
Rally Spec High Strength Wheels with above
15" Wheel Package/Competition Rally Tyres (Not for Road Use)
18" Wheel Package/Road Tyres
18" Wheel Package/All Terrain Sport Tyres
- **CHASSIS & BODY**
Spare Wheel and Tyre including Carrier
Stainless Steel Fixings
Aero Screen (pair)
Full Front Windscreen
Full Heated Front Windscreen
High-Level Brake Light
Carbon Fibre Seats pair
Locking Fuel Cap
- **GENERAL**
12v. Auxiliary Feed with Cigarette Lighter Type Socket
12v. Auxiliary Feed with BMW Motorcycle Style Power Socket
Bluetooth Intercom System
Fitted TomTom Rider Europe GPS
Tracker (Insurance Approved)
Passenger and Clutch Footrest
Nomad Car Cover
Ambidextrous Chassis
Battery Optimiser/Trickle Charger
Painted Bonnet and Rear Engine Cover
Carbon Fibre Bonnet and Rear Engine Cover
Fabric Cabin Cover
Front Recovery and Winch Bar (includes Front Tow Eye and Radiator Guard)

Rear Recovery Bar (includes 2 x Rear Tow Eye)
WARN Winch Assembly (front only)
Front Suspension Box and Body Tub Guard
Coolant Pipe Guard – Engine Bay to Body Tub
Sump Guard/Bash Plate
Daytime Running Light and Driving Light Kit including Mount
LED Whip/Marker Light
Carbon Fibre Instrument Panel
Alternative Colour Powder Coat Wheels
Alternative Colour Powder Coat Chassis
IVA Test
Road Tax and Registration

“Nomads come with a black frame, black rotationally moulded bodywork and mudguards plus a range of colours for bonnet and engine cover as standard. Different colour powder coat chassis and wheels are available as options and bodywork can be sprayed in metallic, pearl, flip or specially matched to specific requirements. One off colour schemes, special powder coat and moulded plastic body panels, airbrushing on composite panels, graphics and laquered carbon fibre are all possible. It's all up to you and we're here to help.”

BAC

<http://www.bac-mono.com/>



Preço: 166.013 €

Distribuição:

- Sediada no Reino Unido
- Representantes nos EUA e Hong Kong

Comunicação:

- Website e newsletter
- Artigos e menções em sites/revistas/blogs da área
- Facebook
- Twitter
- Participação em eventos do mundo automóvel

Exemplos de texto de comunicação:

"Aimed at drivers who seek a purist driving experience and for whom design, engineering excellence and performance are of paramount importance, Mono is an aggressive design and will set a new benchmark in the small, but elite segment of radical, lightweight sports cars."

"The Total Ownership Experience of the BAC Mono is in many ways unparalleled. With Mono, we will introduce owners to a new benchmark in overall satisfaction by virtue of the quality of the product, attitude, and service proffered by our company."

BAC's team knows each of their customers by name. This is the foundation of an engaging emotional connection to a tribe in which owners are both welcome and feel a custodial sense of pride and involvement."

Produto:

Nota: Um único lugar para condutor.

Especificações

- **Dimensions and Weight**

Overall width 1836mm
Overall length 3952mm
Height 1110mm
Wheelbase 2565mm
Ground clearance 100 mm (f) 110 mm (r)
Weight 580kg*
Power to weight 525 bhp per tonne
Weight distribution 48% (f) / 52% (r)

* Dry weight and subject to options

- **Performance**

Maximum speed 170 mph
0-60 mph 2.8 secs

- **Vehicle Construction**

Body type Ultra - lightweight carbon fibre / foam sandwich
Safety cell TIG welded cold drawn seamless tube
RACMSA & FIA compliant ROPS
Carbon fibre crash box
Side impact structure
Aero BAC / FKFS – developed & tested low drag aero package

- **Engine**

Type Normally aspirated, structurally mounted
Displacement 2488 cc
Configuration 4 cylinder, in-line
Valve train: VVT
Bore x stroke 89 mm x 100 mm
Maximum power 305 bhp
Maximum torque 308 Nm
Construction Forged connecting rods and forged Cosworth pistons
Lubrication system Dry sump with internal scavenge pump
Camshafts Performance inlet and exhaust camshafts and uprated valve springs
Induction system Gas flowed cylinder head with roller barrel port throttles
Intake system BAC / ITG aero optimized carbon inlet, remote filtration system and carbon airbox
Exhaust BAC developed 4 into 2 into 1 stainless steel exhaust manifold and centrally mounted exhaust system
Engine management: Specialised Components Delta 800
Safety: Master Kill Switch
Clutch: AP Racing

- **Fuel System**

Construction Custom alloy fabrication with internal baffles and collector system
Capacity 35 litres
Fuel pump ATL in tank high pressure fuel pump, with two stage filtration
Filler Lockable billet aluminium filler cap

- **Gearbox & Driveline**

Model Hewland FTR, fully stressed with integral engine oil tank

Type 6 speed sequential

Differential Powerflow LSD

Lubrication Splash

Ratios Final drive 9:31

1st = 12:38

2nd = 14:33

3rd = 15:27

4th = 17:25

5th = 21:26

6th = 19:21

Gear selection Shiftec electronic/pneumatic semi-automatic closed loop system operated via steering wheel mounted paddles

GCU Shiftec / Gems

Driveshafts GKN / BAC developed, low friction

Lubrication / Fluids

Type Motul developed 15W50, fully synthetic engine oil

Motul developed 300 LS 75W90 gearbox oil

Motul developed RBF 600 brake & clutch

Motul developed Inugel Optimal coolant

- **Suspension**

Type Front: Adjustable pushrod activated twin wishbone system with needle roller bearing mounted bell cranks, rising rate, optimized camber change and roll centre position, full Ackermann geometry, shim adjustable camber

Rear: Gearbox mounted, adjustable pushrod activated twin wishbone system with needle roller bearing mounted bell cranks, rising rate, optimized camber change and roll centre position, shim adjustable camber

Wishbones TIG welded seamless CFS3 steel aero tube twin wishbone

Uprights Ultra light, billet aluminium uprights front and rear

Dampers Two way adjustable Sachs racing RDS - 36 formula system**

Springs Race spec Eibach 280lb front and 325lb rear

Rising rate jounce rubbers

Anti-roll bars Adjustable front and rear torsion bar

** available as an option

- **Brakes**

Calipers AP Racing, Formula Car caliper - radial 4 piston (F & R)

Discs AP Racing, 295mm ventilated discs, crossed drilled, billet machined mounting bells (F & R)

Master cylinders AP Racing pedal box mounted, differential bore, dual circuit

Pedal box BAC designed and developed, adjustable, billet, floor mounted pedal box with ball bearing mounted billet pedals

- **Wheels and Tyres**

Wheels (f) O.Z. Racing / BAC developed HRT alloy 7.5j x 17in

Wheels (r) O.Z. Racing / BAC developed HRT alloy 8.5j x 17in

Tyres (f) Kumho / BAC developed V70a 205/40 R17

Tyres (r) Kumho / BAC developed V70a 245/40 R17

- **Maintenance**

Quick-lift Jack

Remote Battery Charge Socket

Towing Eyes

- **Interior**

Seat

Tillett / BAC developed fixed position carbon fibre

Trim

"Extreme" waterproof leather, Microcare MC waterproof "suede"

Steering wheel

BAC developed 290mm diameter billet aluminium

GEMS LDS4 colour display system

16 pin quick release steering boss

Touch sensitive starter button

Seat belts

Willans safety restraint system, FIA compliant

Opções

- **Exterior**

12 upper body colors, 2 lower body colors

- **Motorsport**

Cockpit adjustable brake bias

Specific Track Gear Sets

Fire Extinguisher

Additional rim set

Additional tyre set Prime (Soft)
Additional tyre set Option (Supersoft)
De-Cat Pipe
Race Induction System (RIS)
Carbon-Ceramic Brake Kit
Ultra Lightweight Lithium Battery Kit
Lightweight Exhaust System
Carbon/ Hybrid Rims
• **Care**
External waterproof car cover
Cockpit Storm Cover
Protection film - Ultimate
Indoor car cover
• **Individual**
Tracker
Carbon Helmet
Fully Bespoke Mono Race Suit Pack (Includes gloves and shoes)
Made-to-Measure Seat
Carbon Made-to-Measure Steering Wheel

Donkervoort

<http://www.donkervoort.com/en/>



Preço: 140.579 € (GTO S) – 184.792 € (GTO RS)

Distribuição:

- Europa (grande ênfase no país de origem Holanda e na Alemanha). Não é homologado para estrada nos EUA.

Comunicação:

- Website e newsletter
- Artigos e menções em sites/revistas/blogs da área (com grande realce no website da empresa)
- Canal Youtube
- Facebook
- Twitter
- Participação em eventos do mundo automóvel

Exemplos de texto de comunicação:

"When it comes to a Donkervoort, the ultimate driving experience is paramount. **We don't use any electronic assists to simplify driving** – no ABS, no ESP, and no power steering.

The combination of attractive styling, ultra-low weight, high power and superb handling like that of a race car, has resulted in a sports car that has made the hearts of countless **car enthusiasts** beat faster. At Donkervoort everything is dedicated to the pursuit of excellence in quality, technology, styling and design. The current and very successful D8 GTO series is the result. Ultimate sports cars, **created for the true car enthusiast**.

A Donkervoort is the ultimate choice for the true enthusiast who wants sheer motoring enjoyment in a sports car full of character. Donkervoort sports cars are **carefully constructed by hand** and made from high-quality parts, mostly developed and perfected in-house, with a virtually unlimited choice of body colours and interior finishes.

What makes the Donkervoort unique is the possibility to have the car built according to your wishes. You can choose the colour of the body and the interior. Would you prefer leather or alcantara? A carbon fibre dashboard or preferably aluminium? A chassis or suspension specifically for racing, or more suitable for touring? The possibilities for perfectly tailoring the car to your wishes and personality are endless. **Your own, unique Donkervoort."**

Produto:

Especificações

• Engine

	Touring	Performance
Type	AUDI 2,5L R5 TFSI	AUDI 2,5L R5 TFSI
Mounting	Front, 5 cylinders in line	Front, 5 cylinders in line
Capacity	2480 cc	2480 cc
Bore	82,5 mm	82,5 mm
Stroke	92,8 mm	92,8 mm
Maximum Power	340 bhp / 254 kw at 5400 rpm	380 bhp / 280 kw at 5500 rpm
Maximum Torque	450 Nm at 2000 rpm	475 Nm at 1750 rpm
Compression Ratio	10,0 : 1	10,0 : 1
Top Speed	255 km/h	270 km/h
Acceleration 0-100 km/h	3,3 sec.	2,8 sec.
Acceleration 0-200 km/h	10,4 sec.	8,6 sec.
Average fuel consumption	8-10 L /100 km	8-10 L /100 km
Fuel tank capacity	48 L	48 L
CO2 emission	178 g/km	178 g/km

• Transmission

	Touring	Performance
Propulsion	Rear wheels	Rear wheels
Gearbox type	5-speed manual	5-speed manual
Gearbox ratios	2.95:1 (I), 1.94:1 (II), 1.34:1 (III), 1.00:1 (IV), 0.80:1 (V), reverse 2.76:1, final drive 3.62:1	2.95:1 (I), 1.94:1 (II), 1.34:1 (III), 1.00:1 (IV), 0.80:1 (V), reverse 2.76:1, final drive 3.62:1
Differential type	Limited Slip Differential	Torsen Limited Slip Differential

• Body & Chassis		
	Touring	Performance
<i>Body</i>	Carbon fiber/ kevlar	Light weight carbon fiber/ kevlar
<i>Chassis</i>	Carbon/aluminium/steel tubular hybrid chassis	Carbon/aluminium/steel tubular hybrid chassis
<i>Doors</i>	2	2
<i>Seats</i>	2	2
• Rims & Tires		
	Touring	Performance
<i>Wheels</i>	Forged alloy 8×17" front, forged alloy 8×17" rear	Forged alloy 8×17" front, forged alloy 9×18" rear
<i>Tires – Front</i>	225/45 x 17"	225/45 x 17"
<i>Tires – Rear</i>	235/40 x 17" or 245/40 x 18"	245/40 x 18" or 245/45 x 18"
• Suspension		
	Touring	Performance
<i>Front</i>	Independent by double wishbones	Independent by double wishbones, separate anti-roll bar (12 mm, adjustable)
<i>Rear</i>	Independent by double wishbones and trailing arms	Independent by double wishbones and trailing arms (wide base)
<i>Springs</i>	Coil springs	Coil springs
<i>Shock absorbers</i>	Three-way adjustable	Three-way adjustable Anti Roll Control (ARC-) System including ride height adjustment
• Steering		
	Touring	Performance
<i>Steering</i>	Rack and pinion, no servo	Rack and pinion, no servo
<i>Turns</i>	3,4 lock to lock	2,7 lock to lock
<i>Turn circle</i>	11,8 m	11,8 m
• Brakes		
	Touring	Performance
<i>Brakes</i>	Ventilated (24mm thickness) discs, 6-pistons calipers front and separate simplex piston system rear	Light weight (20mm thickness) ventilated discs, 6-pistons calipers front and rear with separate hand brake system
<i>Front</i>	Six piston calipers	Six piston calipers
<i>Rear</i>	Simplex piston system	Six piston calipers, separate handbrake caliper
• Dimensions & Weight		
	Touring	Performance
<i>Length</i>	3740 mm	3740 mm
<i>Width</i>	1850 mm	1850 mm
<i>Height</i>	1140 mm	1140 mm
<i>Wheel base</i>	2350 mm	2350 mm
<i>Track of front axle</i>	1515 +/- 10 mm	1515 +/- 10 mm
<i>Track of rear axle</i>	1585 +/- 10 mm	1585 +/- 10 mm
<i>Weight</i>	± 730 kg	± 695 kg

Jannareilly

<http://www.jannareilly.com/>



Preço: 75.801 € (Design-1)

Distribuição:

- Sediada no Dubai (Emirados Árabes Unidos)
- Representantes na Europa e EUA

Comunicação:

- Website e newsletter
- Artigos e menções em sites/revistas/blogs da área
- Canal Youtube
- Facebook
- Instagram
- Twitter

Exemplos de texto de comunicação:

*"We believe in **self-expression and creativity** with an open minded approach. We want our clients to **express their personality and passion** through the creative effort and love they will put into their car."*

*A Jannareilly is a start of an emotional journey through the essence of motoring: the thrill of driving, **the emotion of owning a beautiful object expressing your personality, with the free spirit of the golden age of sports cars.**"*

Produto:

Especificações:

Fully customizable RWD car, roadster, 2 seaters, rear mid-engine

- **ENGINE:**

Naturally aspirated V6 engine, DOHC 24 valves 3498 cc
Bore and stroke, 95,5 mm and 81,4 mm
304 HP
371 N.m

- **GEARBOX:**

6 speed transverse manual transmission
Limited Slip Differential

- **FUEL SYSTEM:**

70 litre fuel tank

- **CHASSIS:**

Mig Welded steel tubular chassis
Structural aluminium panels
Stainless Steel roll over and side-impact protection

- **SUSPENSION:**

Double wishbones front and rear
Lightweight alloy uprights front and rear
Outboard fully adjustable coil over dampers front and rear

- **STEERING:**

350 mm Momo Prototipo
Short ratio steering rack

- **BRAKING:**

Ventilated front brake discs + 4 pistons radial alloy calipers
Rear brake discs + 2 pistons alloy calipers

- **WHEELS:**

3 pieces alloy lightweight rims, billet centres CNC machined and anodised

- **TYRES:**

225/50R16 Front Toyo R888
245/45R16 Rear Toyo R888

- **BODY:**

Non structural fiberglass or carbon fiber moulded.
Lightweight carbon fiber parts

- **SEATING:**

Lightweight carbon fiber seat, leather, adjustable.
2" E Approved four point quick release full harnesses.

- **INSTRUMENTS:**

Speedometer, tachometer, water, fuel, oil pressure, volt, odo, trip
Warning lights: Ignition, lights, brake, oil, beam, indicators, alarm

- **DIMENSIONS:** (mm)

Length 3860
Width 1840
Height 1080

- Front track 1584 / Rear track 1600

Wheelbase 2425

- **WEIGHT:** (Kg)

710

- **PERFORMANCE:** (estimation)

0-100 kph: 4 s
Top speed approx. 220 kph/135mph

- **ROAD PACK:**

Projector headlamps. LED indicators, stop/tail/side/repeaters
Rear fog lamp, reverse lamp, number plate lamp. Horn

- **2016 SPECIAL LAUNCHING EDITION OPTIONS INCLUDED:**

Carbon fiber aerokit
Rear polycarbonate spoiler
Plumbed automatic extinguisher
Toyo Tires R888 PROXES
Aeroscreen
Chrome accessories Package
Leather Package

Noble Cars

<http://www.noblecars.com/>



Preço: 221.350 € (M600) 273.367 € (Speedster)

Distribuição:

- Sediada no Reino Unido

Comunicação:

- Website e newsletter
- Artigos e menções em sites/revistas/blogs da área (com grande realce no website da empresa)
- Canal Youtube
- Facebook
- Instagram
- Twitter
- Participação em eventos do mundo automóvel

Exemplos de texto de comunicação:

*The Noble M600 is a car produced not in competition to the current super car establishment, but one, we believe, that offers those serious about their driving, an alternative philosophy and a more rewarding driving experience. **Each car is hand built in England, bespoke and built to our exacting clients individual requirements by a small team of craftsmen.***

*We believe that many super car manufacturers place too much emphasis on driver assistance, which, in our view, negates driver reward. Rather than rely on electronic assistance our back to basics approach concentrates on the more analogue qualities of **design**. By utilising a principle of pure engineering integrity from the chassis up we ensure that the driving experience is an honest reflection of the drivers skill, **putting you, the driver, back in control**. Put simply, the Noble M600 is for those who love to drive.*

The M600 is **meticulously hand-built in England and individually finished to the owners taste and aesthetic requirements**. Exterior colour choice is only limited to the buyers imagination. For those wishing for something even more rare and individual we offer the M600 CarbonSport, featuring visible carbon weave which can be either lacquered natural weave or colour tinted.

We believe that every Noble M600 should reflect both the personality and individuality of its owner.

We encourage our clients to be involved throughout the build process, we invite and welcome our owners to view the progress of the build and to meet the engineers and personnel involved in its creation. It is our belief that a lasting personal relationship between the client and manufacturer is one of the huge benefits of low volume hand crafted motor manufacturing.

Produto:

Especificações:

- **Engine** : Yamaha Judd V8 4439cc twin turbo
- **Torque** : 604lb @ 6800 rpm
- **Power to weight** : 558bhp per tonne
- **Top Speed** : 225 mph (estimated)
- **0-120 mph** : 8.9 seconds (Autocar)
- **Chassis** : Stainless sheet steel tub with tubular space frame
- **Body** : Carbon Fibre Composite
- **Suspension** : Independent double wishbones with coil over shock absorbers, front and rear roll bars
- **Brakes** : Front; 380mm semi-floating discs, six piston calipers. Rear; 350mm discs, four piston calipers
- **Wheels** : Forged aluminium alloy. Fronts 9Jx19. Rears 12Jx20
- **Fuel Capacity** : 68 litres
- **Weight** : 1198kg
- **Wheelbase** : 2540mm
- **Track** : 1578mm
- **Length** : 4360mm
- **Turning Circle** : 12mts
- **CO2** : Urban Conditions 524g/km Extra-Urban Conditions; 221g/km Combined: 333g/km
- **Fuel Consumption** : Urban Conditions: 22.1 l/100km; Extra-Urban Conditions: 9.3 l/100k Combined:14 l/100km
- **Power** : Maximum Net Power: 492kW @ 6500 min-1 (662bhp @ 6500rpm)

Unlimited colour palate for both interior and exterior.

Nota sobre a filosofia de design no Speedster:

"We are sure that many will question our decision to remove the top of our M600. We are known for our driver reward purist approach to automotive engineering, so how does a roadster, many of which sacrifice handling and performance, fit our ethos?"

Due to our fixated approach to chassis design, taking the roof off has neither effected the handling nor indeed the weight of the M600. The carbon body on a M600 is not part of the integrity or the strength of the car, it is, rather like a Le Mans racing car, just clothing for the structure underneath. So the M600s incredible performance, apart from the aerodynamic effect when the roof is removed, is unaffected.

Another question which we feel needs to be answered is - Why when Noble espouses the analogue approach to driving, do we feel it necessary to introduce a paddle shift system?

Our personal preference is indeed a manual system, however we do understand that many supercar buyers prefer, for many reasons, a paddle shift system. However we did not think it apposite to totally abandon our driver reward visceral ethos. Therefore the paddle shift we employ is more similar in concept to a sequential system. An adaption of the Oerlikon Graziano gated manual six speed to an AMT clutch less hydraulically actuated gear change. Therefore it does not have the rather sedate automated twin clutch feel, but a more intense and dramatic sensation. One that we feel fits perfectly with our renowned driver focused ethos."

Panoz

<http://panoz.com/>



Preço: 161.528 € (Esperante Spyder)

Distribuição:

- Sede nos EUA (comunicação orientada para mercado interno, mas participa em feiras internacionais)

Comunicação:

- Website e newsletter
- Artigos e menções em sites/revistas/blogs da área (com grande realce no website da empresa)
- Canal Youtube
- Facebook
- Flickr
- Twitter
- Participação em eventos do mundo automóvel

Exemplos de texto de comunicação:

*"There are many companies out there that can sell you a car. A few even create a custom model...
But only one can say it's one of a kind."*

*"America's most exclusive sports cars **handcrafted** luxury with superior performance."*

Produto:

Especificações:

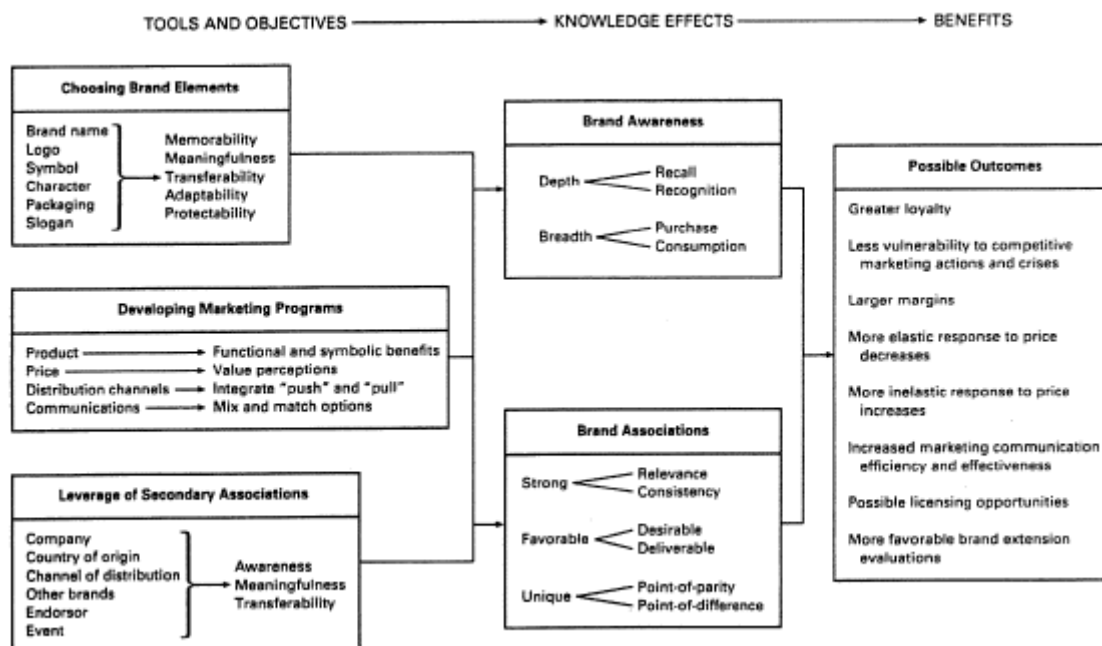
- **Body**
Aerospace SPF Aluminum
- **Chassis**
Extruded Aluminum Chassis with Pressed Steel Center Section, Tubular Steel Sub frames and Carbon Fiber Composite Superstructures
- **Engine/Gearbox**
Standard 430 hp Panoz/ Élan Power Products. Aluminum Block V8. Includes Heavy Duty, Close ratio, Tremec T56 Magnum 6-speed manual transmission or optional 6-speed Automatic with paddle shifters*
OR
Upgraded 560 hp Panoz/Élan power products supercharged Aluminum block V8, includes Heavy Duty, Close ratio, Tremec T56 Magnum 6-speed manual transmission or optional 6-speed Automatic with paddle shifters.*
Optional Power Upgrades Available*
- **Differential**
3.55:1 Ratio Limited Slip Differential in an Aluminum Housing with Heavy Duty Half shafts
- **Suspension**
Front: Independent Upper and Lower Control Arms with Double Adjustable Coil-Over Springs and Shocks and Tubular Anti-Sway Bar
Rear: Independent Upper and Lower Control Arms with Double Adjustable Coil-Over Springs and Shocks
- **Weight**
3149 lbs.
- **Steering**
Hydraulically Assisted Rack and Pinion Steering
- **Brakes**
Front: Power Assisted 14" diameter 2 pc. Floating Discs with Brembo 4 Piston Calipers
Rear: Power Assisted 13" diameter 2 pc. Floating Discs with Single Piston Floating Calipers
- **Wheels /Tires**
Front: 19 x 8.5 inch BBS Wheels with Michelin Pilot Super Sport 245/40-19 Tires
Rear: 19 x 9.5 inch BBS Wheels with Michelin Pilot Super Sport 285/35-19 Tires
Optional BBS RS-GT Wheel Package is Available*
- **Interior**
Leather Interior with Alcantara Accents
High Performance, Lightweight, Reclining Seats
Ultra Lightweight, Carbon Fiber Race Style Seats*
Leather Momo steering wheel standard
D-Shaped Carbon Fiber custom steering wheel with Leather or Alcantara accents and custom stitching. *
Clear Coated Carbon Fiber Door Sills.
Multimedia infotainment center with navigation and satellite radio
Air Conditioning
Power Windows and Keyless Ignition with Push Button Start
Integrated Twin Roll Hoops
Schroth 4-Point Safety Harness with Inertia Reel and Competition Lock-out Switch
Tonneau Cover
- **Timeless Care**
The ultimate buying and ownership program*
ACCESSORIES: Soft Top.* Custom car cover.*
SPECIAL ORDER: Almost Unlimited Options Available*
Specifications subject to change without notice.

* Available option.

(Inclui no website a opção de enviar pedido especial "Go wild and tell us what you want" fora das opções listadas no interior, jantes, etc.)

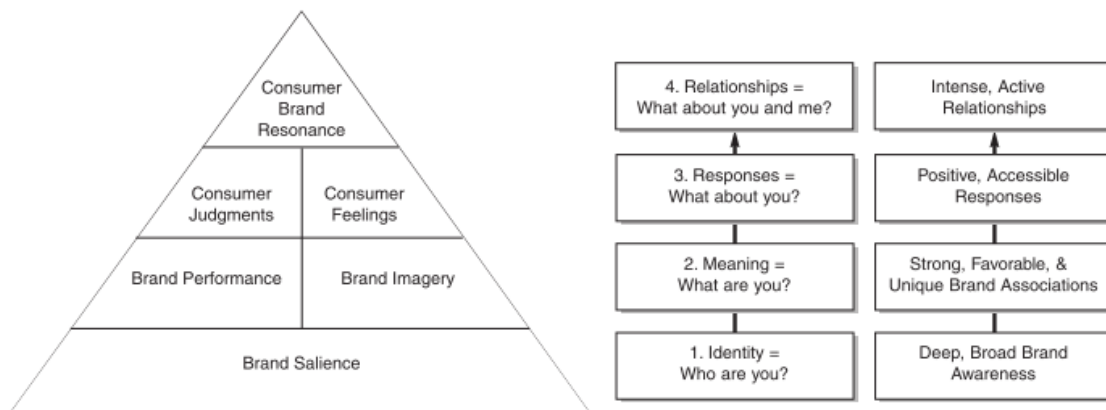
Anexos

Anexo I – Modelo do Capital de Marca Baseado no Cliente



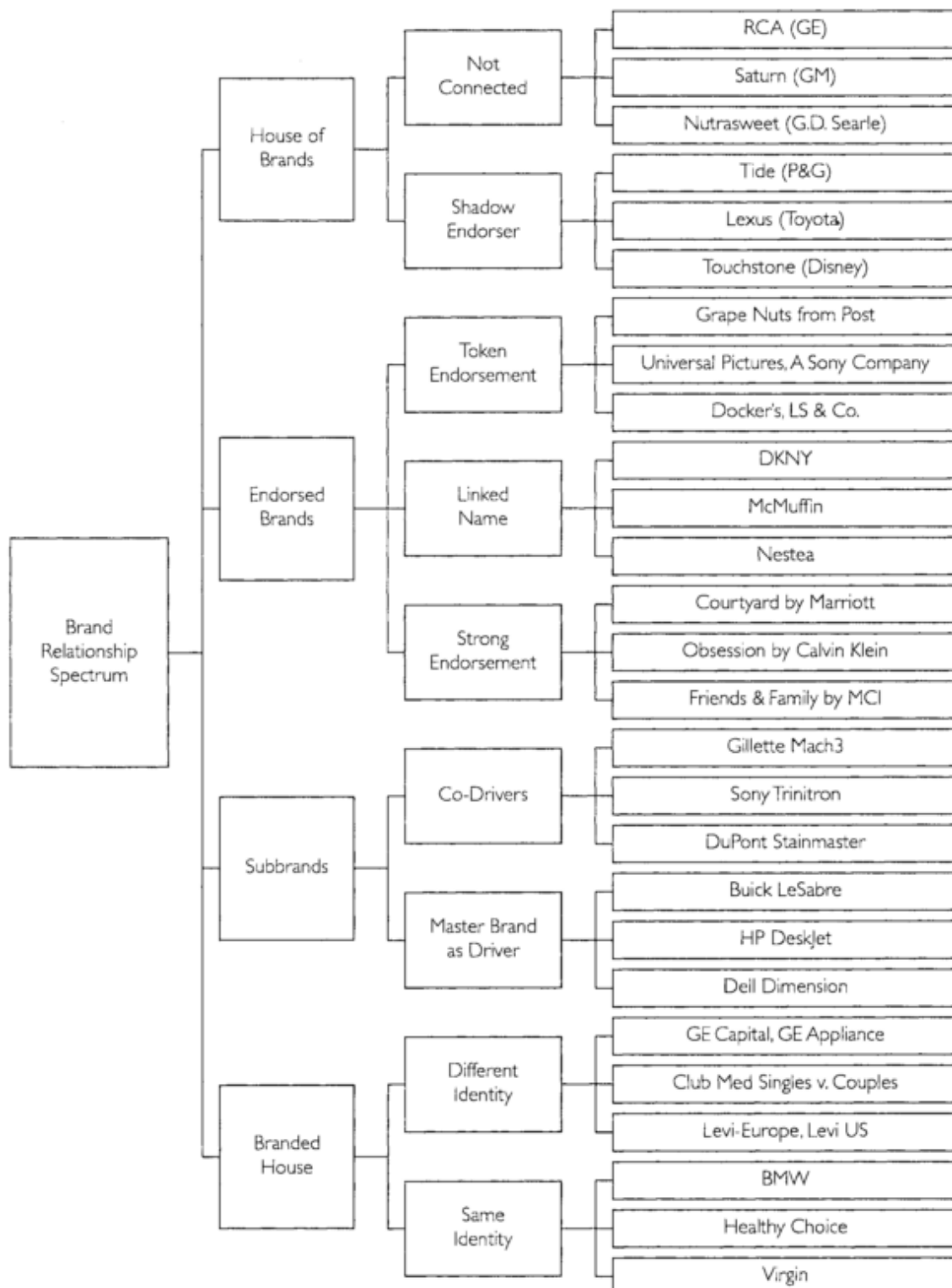
Fonte: Keller (1993, 1998)

Anexo II – Modelo do capital de marca baseado no cliente: Pirâmide dos Valores de Marca Nucleares



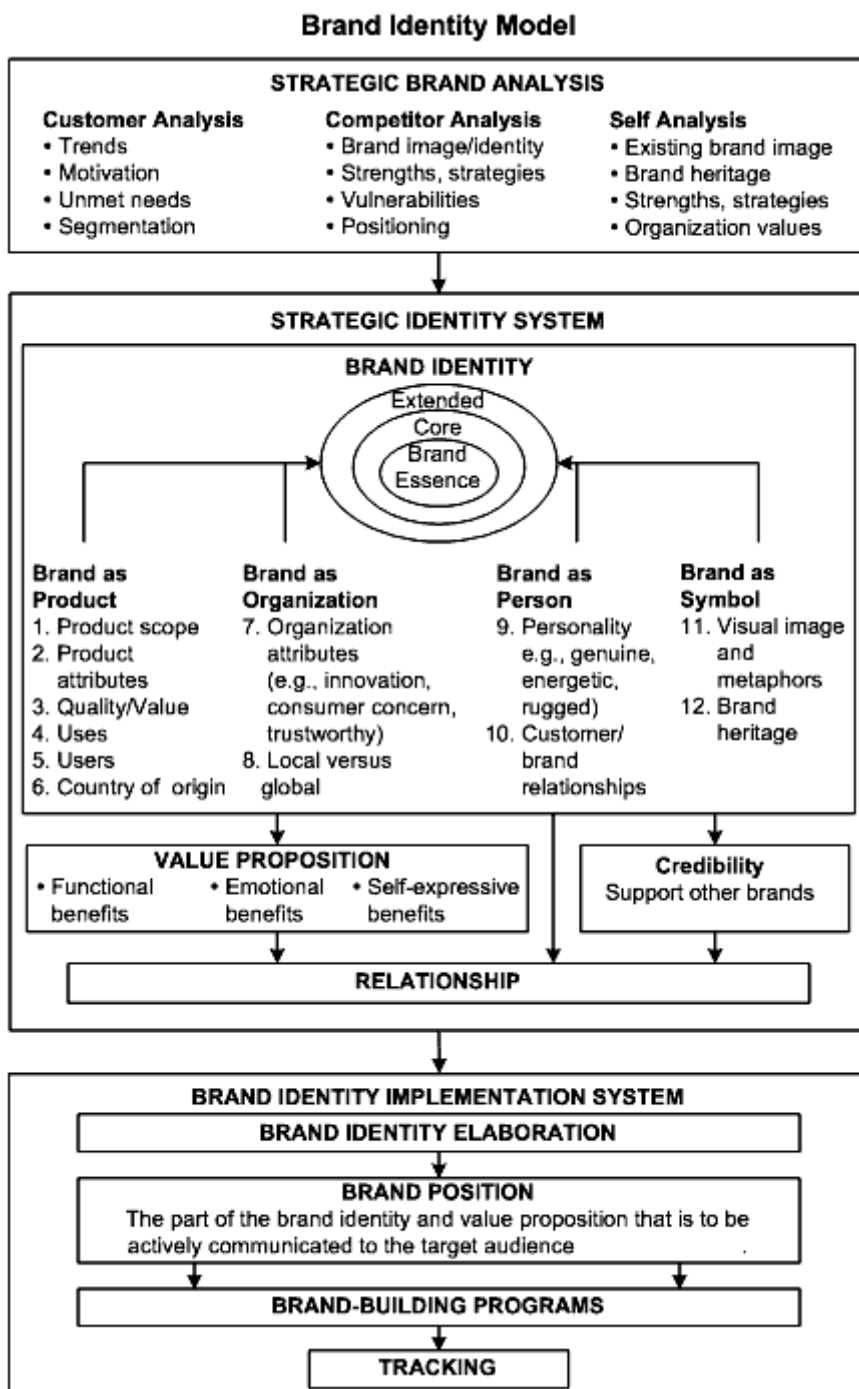
Fonte: Keller (2001)

Anexo III – Brand Relationship Spectrum



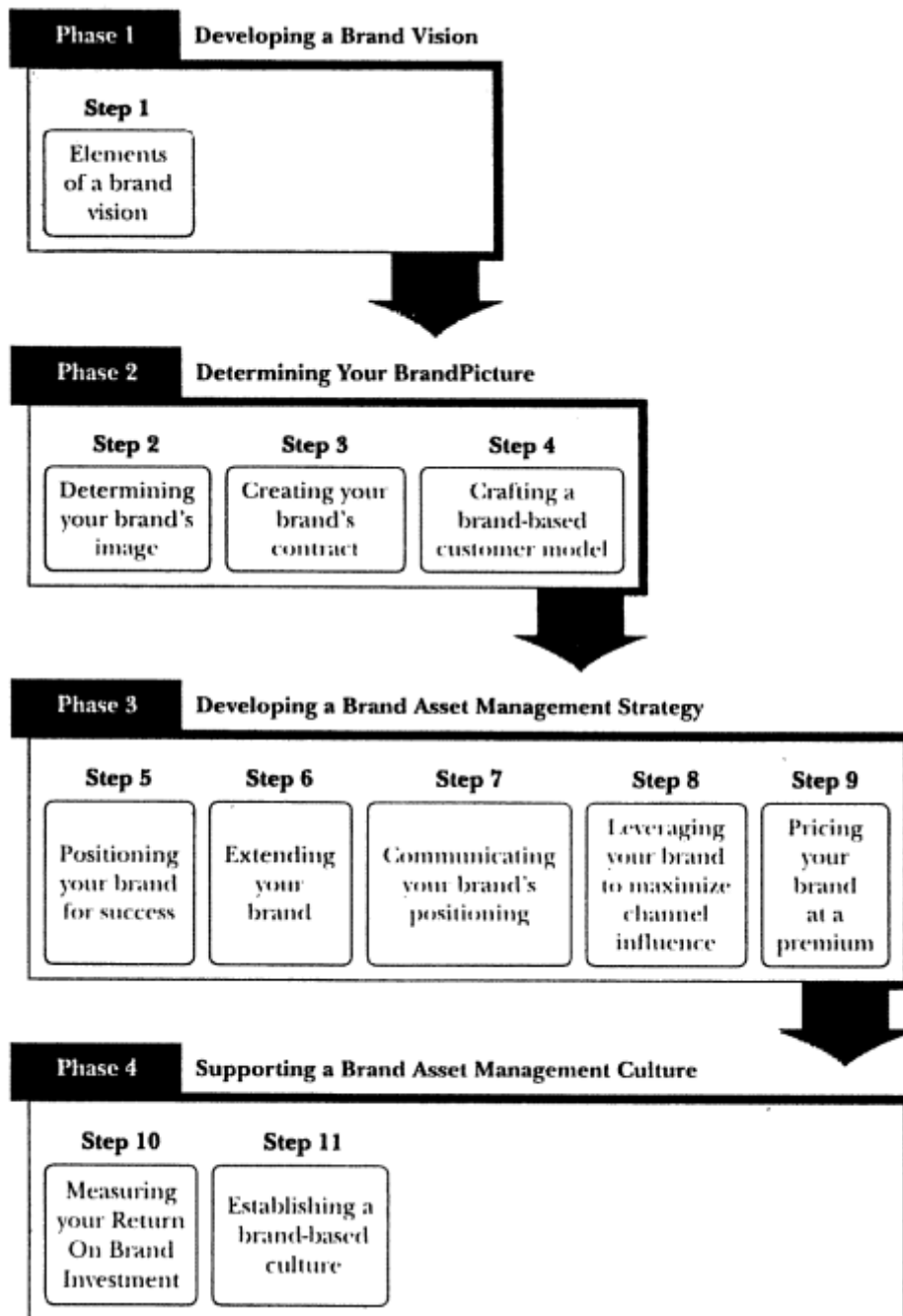
Fonte: Aaker e Joachimsthaler (2000)

Anexo IV – Modelo de planeamento da identidade de marca



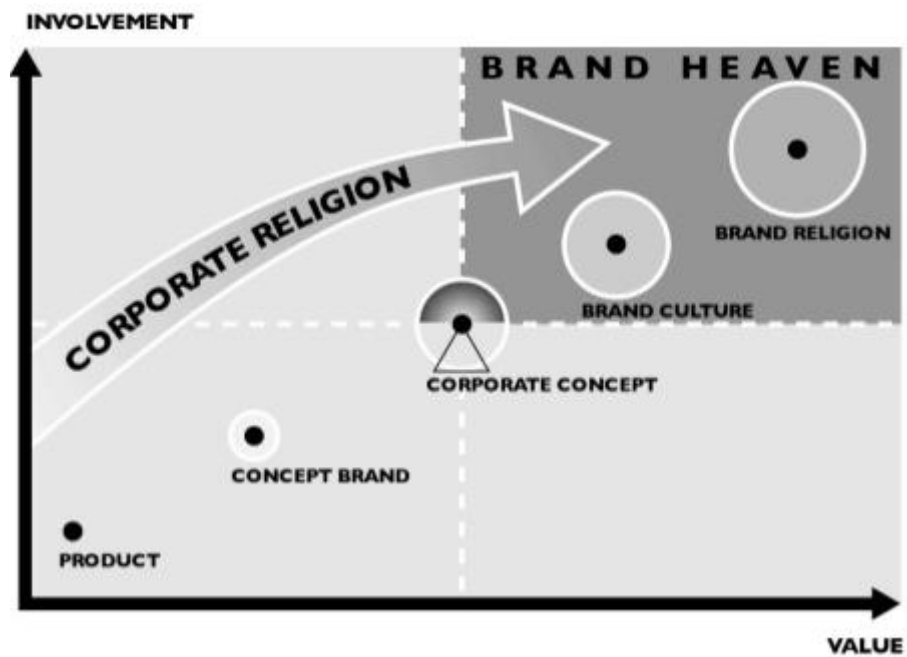
Fonte: Aaker (1996)

Anexo V – Modelo de Gestão do Ativo da Marca



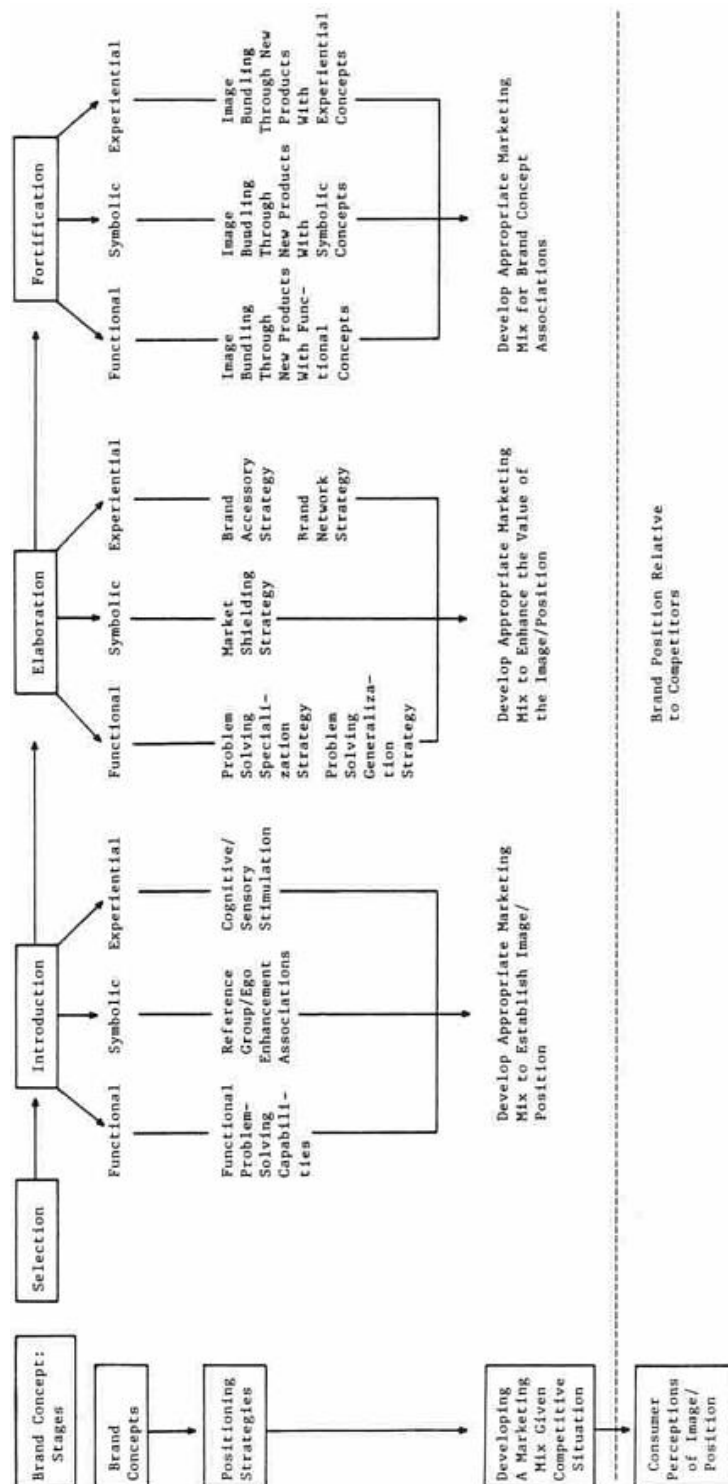
Fonte: Davis (2000)

Anexo VI – Modelo da Religião da Marca



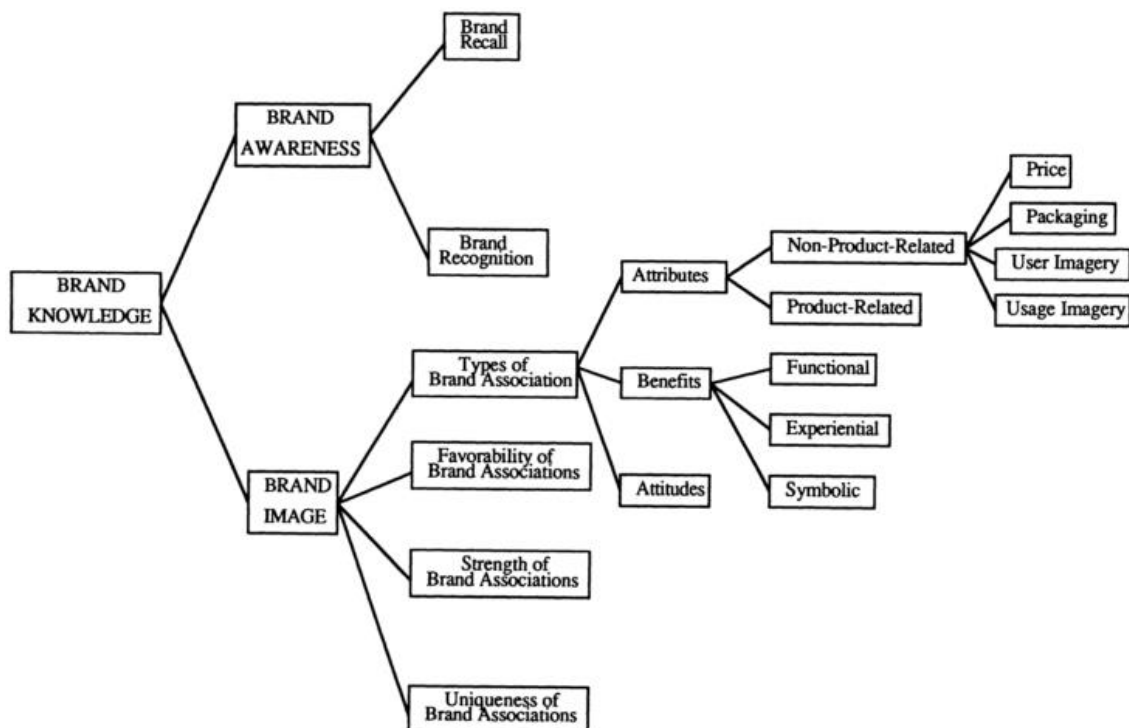
Fonte: Kunde (2000)

Anexo VII – Modelo de Gestão do Conceito de Marca



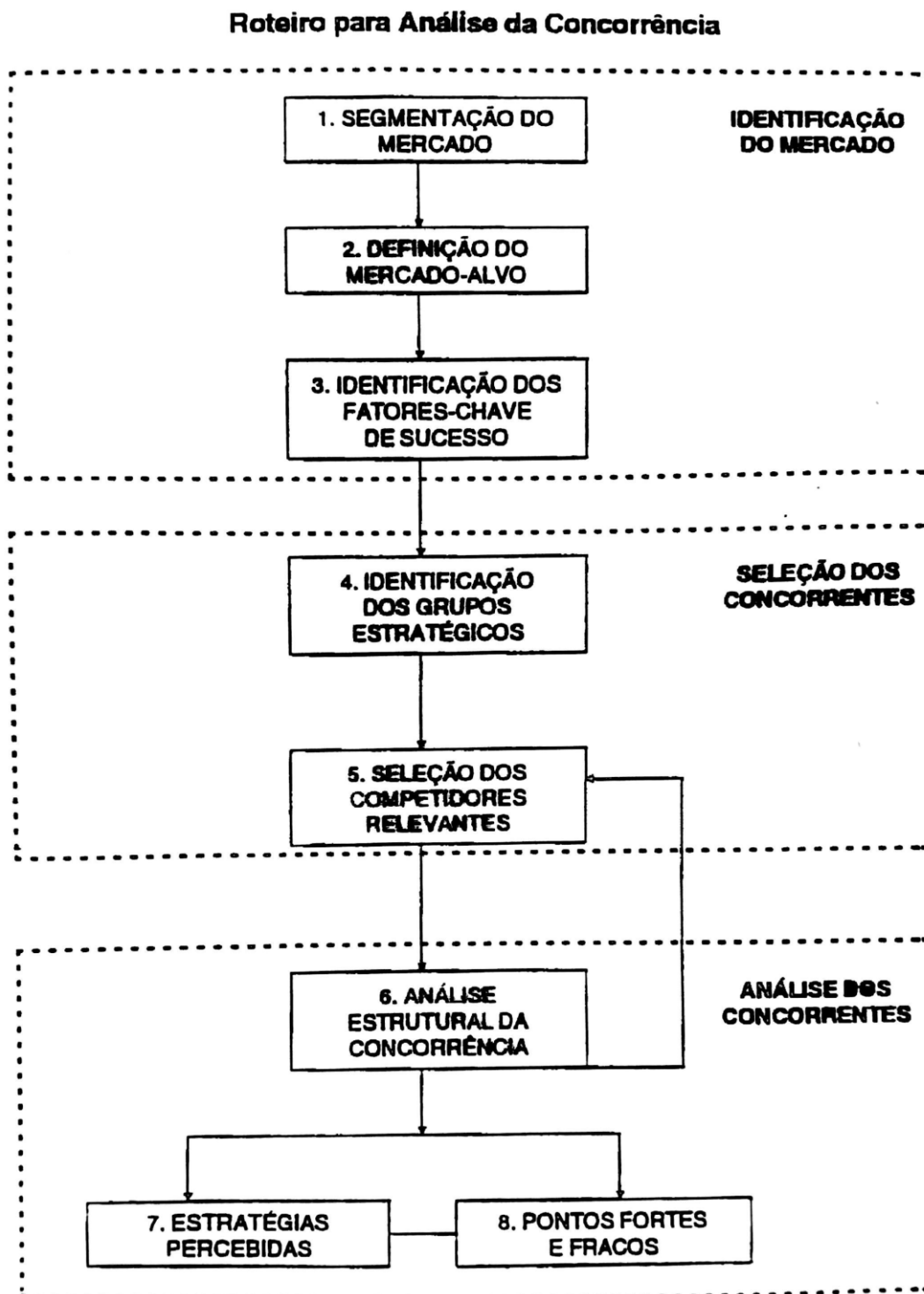
Fonte: Park et al. (1986)

Anexo VIII – Dimensões do Conhecimento da Marca



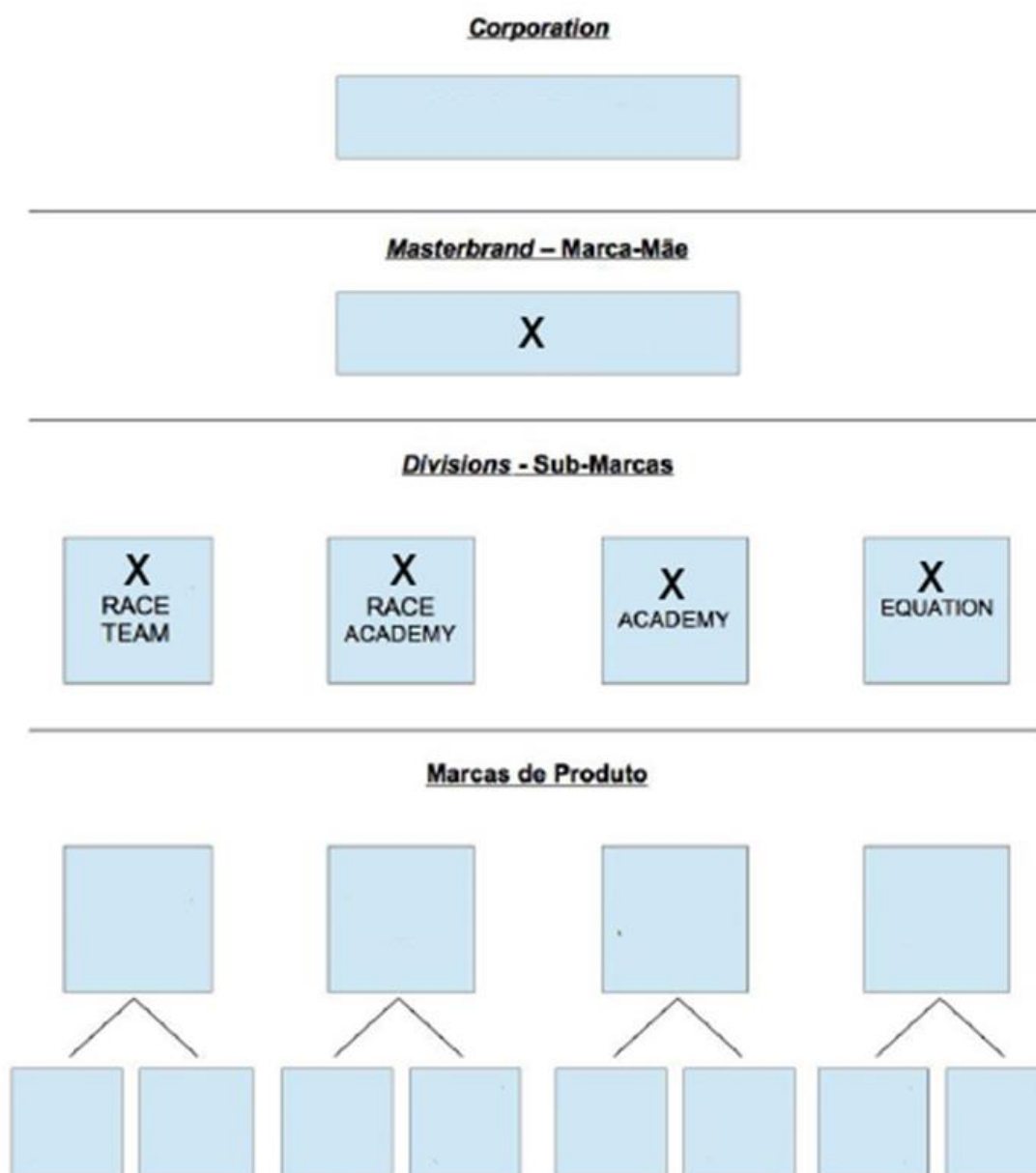
Fonte: Keller (1993)

Anexo IX – Roteiro de Análise de Concorrência



Fonte: Documento utilizado internamente, fonte original desconhecida.

Anexo X – Exemplo de Arquitetura de Marca



Fonte: Adaptado de documento interno do Departamento de Marketing da empresa.