



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA



Marca de sucesso no desporto:

Nelo

Dissertação elaborada com vista à obtenção do
Grau de Mestre em Gestão do Desporto

Orientador: Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Rui Miguel Calçada Oliveira Rito

2012

AGRADECIMENTOS

A realização do presente estudo, apesar do seu carácter individual, só foi possível com a orientação, cooperação, apoio e incentivo de todos aqueles que direta ou indiretamente, se disponibilizaram a colaborar e aos quais manifesto o meu reconhecimento, convicto de que a dimensão de todo o apreço não se reduz às palavras que aqui dedico.

O meu primeiro agradecimento é dirigido aos meus país, irmão e namorada que me motivaram e ajudaram sempre que eu precisei.

Gostaria de expressar a minha profunda gratidão ao meu Orientador, Professor Doutor Abel Correia pelo compromisso, pelos incansáveis conselhos e valioso tempo que se dispôs para me auxiliar a concluir o meu estudo.

Agradeço igualmente às pessoas que me receberam na Nelo, em especial ao Sr. Nuno Ramos, que desde sempre se mostraram disponíveis para colaborar neste estudo.

Aos meus amigos e colegas, que acreditam no meu projeto de vida e que estão sempre ao meu lado, disponíveis para ajudar.

RESUMO

Com a presente investigação pretendeu-se efetuar um estudo de caso de uma marca desportiva de sucesso, a Nelo, líder mundial na construção de caiaques de competição, estudando as estratégias que permitiram à marca acrescentar valor, obtendo assim notoriedade e efetuar associações positivas à marca.

Efetuiu-se uma entrevista semi-estruturada a Nuno Ramos, diretor de desenvolvimento da empresa Mar kayaks, detentora da Nelo, e respetiva análise documental da imprensa escrita e áudio visual, bem como de documentos fornecidos pela empresa Mar Kayaks.

A marca tem um historial de trinta anos mas foi na última década que através de várias estratégias inovadoras e diferenciadoras da concorrência, que conseguiu atingir o patamar em que se encontra atualmente. O grande investimento no seu departamento I&D e em equipamento de produção, aliado ao desafio constante em melhorar conduziu a um longo processo de desenvolvimento. O aperfeiçoamento das suas embarcações junto de atletas e treinadores permite à marca conceber um produto que vai ao encontro das necessidades dos seus atletas. A possibilidade de adaptação e personalização das suas embarcações aos seus atletas de topo, como que de uma luva se tratasse, constituiu um fator determinante para a obtenção de medalhas nas grandes competições. Se aliarmos estes dois fatores à qualidade de construção das embarcações Nelo, está explicado o mote impulsionador que conduziu a marca ao topo. Para além de um produto inovador, a Nelo tem uma estratégia de comunicação que permite estar em constante interação com os seus clientes.

Concluindo, a marca criou um ciclo virtuoso, com uma política de produto e comunicação fortes, diferenciadores da demais concorrência, que resultaram num aumento do valor da marca, criando várias formas de notoriedade e várias associações positivas à marca.

PALAVRAS-CHAVE: Marca, valor da marca, associações à marca, canoagem, Nelo, Mar Kayaks

ABSTRACT

With the present investigation, it was aspired to accomplish a case study of a sports successful brand, Nelo, world leader in the competition kayak development, by studying the strategies that allowed the brand to add value to it, achieving notoriety and positive brand associations.

It was made a semi-structured interview with Nuno Ramos, development director of the Mar Kayaks enterprise, Nelo's holder, and corresponding written press and audiovisual documental analysis, as well as supplied documents by Mar Kayaks.

The brand has a thirty year history but it was in the last decade, throughout several innovative and differentiating competition strategies, that they achieved their current baseline. The major investment in their I&d department as well as production equipment, allied with the constant improvement challenge, led to a long development process. The improvement of their vessels with athletes and coaches allows the brand to conceive a product that meets the needs of their athletes. The customization and fitting in possibility of their vessels among their top athletes was a key factor to obtain medals in major competitions. If we combine these two factors with the Nelo vessels quality construction, it is explained the motto booster that led the brand to the top. Beyond a breakthrough product, Nelo has a communication strategy that allows being in constant interaction with their clients.

Concluding, the brand created a virtuous cycle, with a strong product policy and communication, differentiators from other competition, which resulted in an increase in the value of the brand, creating several forms of notoriety and positive brand associations.

KEYWORDS: Brand, brand equity, brand associations, canoeing, Nelo, Mar kayaks

ÍNDICE GERAL

<i>AGRADECIMENTOS</i>	2
<i>RESUMO</i>	3
<i>ABSTRACT</i>	4
<i>INDICE DE TABELAS</i>	8
<i>INDICE DE ILUSTRAÇÕES</i>	8
<i>INTRODUÇÃO</i>	9
<i>REVISÃO DE LITERATURA</i>	11
<i>Marca</i>	11
<i>Conceito de Marca</i>	11
<i>Os pilares da marca</i>	12
<i>O Pilar do Sinal</i>	13
<i>O Pilar do Objeto</i>	14
<i>O Pilar do Interpretante</i>	14
<i>Missão da Marca</i>	15
<i>Identidade de Marca</i>	16
<i>Valor da Marca</i>	18
<i>Fontes de Valor</i>	19
<i>A notoriedade</i>	20
<i>Associações à Marca</i>	21
<i>MÉTODO</i>	23
<i>Participantes</i>	23
<i>Instrumento</i>	24
<i>Recolha de dados</i>	26
<i>Análise de dados</i>	27
<i>RESULTADOS</i>	28
<i>Identificação e enquadramento</i>	28

<i>Análise da situação</i>	29
<i>A Nelo</i>	29
<i>Concorrência</i>	31
<i>Segmentação de Mercado</i>	32
<i>Marketing Mix</i>	33
<i>Produto</i>	33
<i>Investigação, Desenvolvimento e Inovação</i>	33
<i>Ciclo de desenvolvimento dos produtos</i>	35
<i>Construção</i>	35
<i>Controlo de qualidade</i>	37
<i>A variedade de barcos construídos</i>	38
<i>Competição</i>	39
<i>Turismo</i>	39
<i>Fitness</i>	39
<i>Competição Mar</i>	40
<i>Surfski</i>	40
<i>Slalom</i>	40
<i>Paracanoé</i>	41
<i>Preço</i>	41
<i>Local</i>	42
<i>Comunicação</i>	42
<i>Centros de Teste</i>	42
<i>Centros de treino</i>	43
<i>Nelo Summer Challenge</i>	44
<i>Website</i>	47
<i>DISCUSSÃO</i>	48
<i>CONCLUSÕES</i>	53

<i>LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA</i>	56
<i>RECOMENDAÇÕES</i>	56
<i>REFERÊNCIAS</i>	58

INDICE DE TABELAS

<i>Tabela 1 - Guião da entrevista semi-estruturada.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabela 2 - Localização dos Test Centers da Nelo.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabela 3 - Equipas de Serviço - Nelo Tour 2012.</i>	<i>46</i>

INDICE DE ILUSTRAÇÕES

<i>Ilustração 1- O triângulo da marca e a natureza dos pilares da marca.....</i>	<i>13</i>
<i>Ilustração 2 - O prisma da identidade da Marca.....</i>	<i>17</i>
<i>Ilustração 3 - Evolução das receitas da Nelo.....</i>	<i>31</i>
<i>Ilustração 4 - Medalhas ganhas por atletas com barcos Nelo em provas internacionais</i>	<i>32</i>
<i>Ilustração 5 - Segmentação de mercado da Nelo.....</i>	<i>33</i>

INTRODUÇÃO

A partir do século XX o verdadeiro conceito da marca e do seu valor foi reconhecido começando a dar importância ao fenômeno do poder da marca como arma competitiva. Para Kapferer (1991) o capital principal de uma empresa é sem dúvida a sua marca.

Segundo a American Marketing Association (AMA) marca é um nome, termo, símbolo, design ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens e serviços de um fornecedor ou de um grupo de fornecedores e diferenciá-los da concorrência. Para Keller (2003) marca é um produto que acrescenta outras dimensões que o diferenciam de alguma forma de outros produtos destinados a satisfazer a mesma necessidade. Tais diferenças podem ser racionais e tangíveis – relacionadas com o desempenho do produto da marca – ou mais simbólicas, emocionais e intangíveis – relacionadas com o que a marca representa.

Segundo Lencastre (2007), o objeto da marca surge como uma missão que representa o benefício global oferecido por essa mesma marca, missão essa que deve ser vista como um aspecto comum entre o marketing mix, o conjunto dos benefícios e as ações de marketing oferecidas por uma marca ou marcas que ela possa cobrir.

Lencastre (2007), considera que a identidade da marca são os sinais da marca que representam a sua missão, são a forma de identificação da marca junto dos seus diferentes públicos, o seu public mix.

De acordo com Keller (1998) uma marca tem valor quando os consumidores reagem mais favoravelmente ao produto a partir do momento que conhecem e identificam a marca. Conhecer o valor da marca deve partir da análise do conhecimento da marca, que Keller avalia a partir da notoriedade e das associações à marca. A notoriedade da marca é o conceito que traduz a capacidade do consumidor identificar a marca, sob diferentes condições, como sendo pertencente a uma dada categoria de produto (Aaker, 1991). As associações à marca definem a forma como o consumidor percebe e guarda a marca na memória, representando, o significado da marca para o mesmo (Lencastre, 1999).

Neste contexto, define-se como objetivo principal do estudo investigar as estratégias que a marca Nelo adotou, ao longo da sua existência, para conseguir

notoriedade de associações à marca, que a fez chegar à posição de líder mundial na construção de caiaques de competição.

O presente documento está estruturado sinteticamente do seguinte modo: introdução, revisão de literatura, método, resultados, discussão, conclusão e referências. A introdução destina-se à contextualização do estudo, em que é apresentada e definida de forma sucinta a problemática que guia toda a linha de intervenção.

Na revisão de literatura são expostos vários conceitos de marca, os pilares da marca, a missão e a identidade da marca, o valor da marca e as suas fontes de valor, nomeadamente a notoriedade e as associações à marca, apresentados por diversos autores, com o intuito de demonstrar e de contextualizar o tema.

A terceira, parte que diz respeito ao método, define-se a natureza do estudo, caracterizam-se os participantes e explicitam-se os procedimentos adotados na recolha e tratamento de dados.

De seguida, apresentam-se os resultados provenientes da entrevista e da análise documental, sendo esta parte dividida em duas. A primeira diz respeito à identificação e ao enquadramento da Nelo onde é abordada a análise da situação, o historial da Nelo, a concorrência e a segmentação de mercado. Na segunda parte é apresentado o *marketing mix* da marca e as diferentes estratégias para cada componente do *marketing mix*. Posteriormente, são discutidos os resultados obtidos.

Nas conclusões pretende fazer-se uma sumula do percurso da investigação e a exposição de aspetos julgados importantes.

REVISÃO DE LITERATURA

Marca

Conceito de Marca

O capital principal de uma empresa é sem dúvida a(s) sua(s) marca(s), Kapferer (1991).

Na idade da pedra os fabricantes de utensílios marcavam os objetos com símbolos como forma de representar informação. No antigo Egipto, por exemplo, já existiam símbolos em tijolos, estampados pelos fabricantes, como forma de identificação (Tavares, 1998). No século XVI, os produtores de whisky exportavam os seus produtos em barris de madeira com o nome do produtor queimado no barril. O nome identificava o fabricante ao consumidor e evitava a substituição de produtos mais baratos e de qualidade inferior. Na época das monarquias, utilizava-se lacrar as cartas com o símbolo real, símbolo de grande importância, e até as casas de famílias nobres tinham solares com o brasão da família para os identificar como parte da nobreza. Portanto, a marca, ou seja, a utilização de símbolos, já é um costume antigo na humanidade, utilizado para identificar e comunicar informação sobre produtos, serviços e até pessoas. A informação contida e transmitida pela marca cria reputação dos produtos e serviços e é através desta reputação que o valor das marcas é gerado e estabelecido.

Apesar de nos últimos anos as marcas terem um papel importante no comércio, foi a partir do século XX que o verdadeiro conceito da marca e do seu valor, foi reconhecido pelas empresas que começaram a dar importância ao fenómeno do poder da marca como arma competitiva.

Numa perspetiva jurídica e de proteção legal, a Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) considera que a marca é um sinal que serve para distinguir os produtos e serviços de uma empresa dos de outras empresas. Em Portugal, a entidade neutra e responsável pelo registo das marcas, o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), define que a marca pode ser constituída por um sinal ou conjunto de sinais susceptíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, sons, a forma do produto ou da

respetiva embalagem, desde que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas.

Aaker (1996) define marca como um símbolo ou nome que tem por objetivo identificar os bens e serviços de um produtor e diferencia-los da sua concorrência. Kotler e Keller (2006) dizem que marca é um produto ou serviço de um fornecedor ou grupo de fornecedores que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos ou serviços desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade.

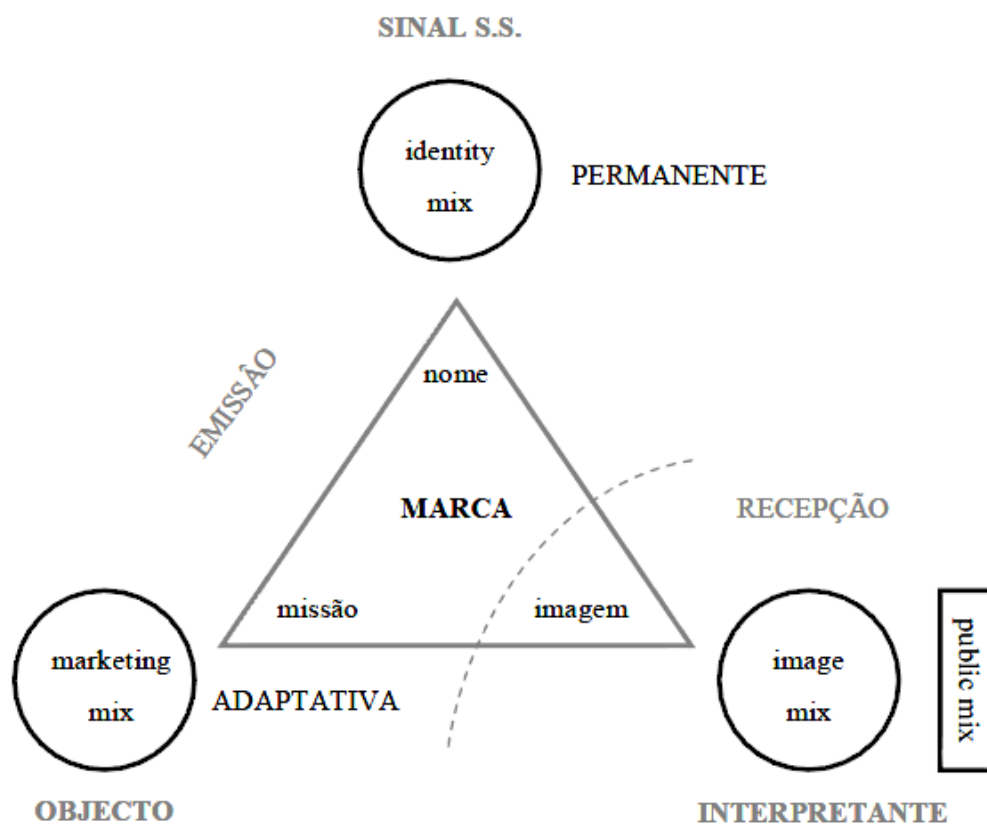
As definições propostas pelos autores têm como base o conceito apresentado pela American Marketing Association (AMA) nos anos 60. Segundo a AMA, marca é: é um nome, termo, símbolo, design ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens e serviços de um fornecedor ou de um grupo de fornecedores e diferencia-los da concorrência (Keller; Machado,2006).

Verifica-se assim, que a marca ultrapassa o conceito de produto em si mesmo, envolvendo toda a empresa, as suas estratégias e os seus objetivos, aproximando ainda o consumidor, materializando os seus próprios desejos e necessidades. O que hoje se entende por marca e gestão da marca, está longe de ser restrito ao logótipo ou ao simples nome com o qual o produto ou serviço é identificado. Daí que, para muitos autores, esteja implícito um conjunto de valores funcionais e emocionais, que conferem cada vez mais um carácter intangível à marca. É neste sentido que Keller (2003) entende por marca um produto que acrescenta outras dimensões que o diferenciam de alguma forma de outros produtos destinados a satisfazer a mesma necessidade. Tais diferenças podem ser racionais e tangíveis – relacionadas com o desempenho do produto da marca – ou simbólicas, emocionais e intangíveis – relacionadas com o que a marca representa.

Os pilares da marca

Apresentados alguns conceitos e algumas possíveis interpretações que a definição de marca pode assumir, interessa entender quais os seus componentes e a forma como estes se relacionam entre si, tendo por base o modelo do triângulo da marca, também conhecido como modelo dos pilares da marca, proposto por Lencastre (2007), que integra três pilares e os relaciona entre si: a dimensão do sinal da

identidade, a dimensão do objeto de marketing a que o sinal se refere e a dimensão da interpretação que é feita pelos públicos e segmentos-alvo da marca (Ilustração 1).



Fonte: Adaptado de Lencastre (2007, pag. 41)

Ilustração 1- O triângulo da marca e a natureza dos pilares da marca

O Pilar do Sinal

O sinal da marca, segundo a definição jurídica apresentada anteriormente, é uma representação gráfica, que inclui palavras, desenhos, letras ou números, e que, recentemente, inclui também uma cromatografia, sonoridade ou odor próprios (Sousa, 2007). Para Lencastre (2007), a marca, num sentido mais abrangente, é um nome que, juntamente com os restantes sinais referidos, constitui o identity mix da marca.

O Pilar do Objeto

Neste pilar, do objeto, estabelece-se o conjunto das ofertas da marca, a missão da marca e os benefícios propostos aos públicos para os quais se dirige, constituem os elementos centrais deste pilar, os quais deverão ser concretizados com base no conjunto das ações de marketing, o marketing mix.

Até há pouco tempo, os manuais de marketing não autonomizavam a marca, a qual era considerada subordinada à variável produto do marketing mix. A propósito, refira-se que Kotler (1999) no seu famoso modelo dos três níveis do produto (produto central, produto tangível e produto alargado), coloca a marca dentro do produto tangível.

Para Kotler, o benefício nuclear oferecido pelo produto constitui o produto central, o qual é materializado por um conjunto de variáveis que constituem o produto tangível, sendo a marca uma dessas variáveis.

Como se constata, a prática do marketing tem estado centrada no produto, o que se considera desajustado da nova realidade competitiva, pois como refere Lencastre (2005) antes do produto está a marca, não é o produto que tem uma marca, é a marca que tem, ou pode ter, um ou mais produtos.

O Pilar do Interpretante

As decisões e ações de uma organização em relação a uma marca, seus sinais e missão/benefício só adquirem sentido quando concretizadas ao nível do pilar interpretante.

A gestão de uma marca pressupõe a definição dos seus diferentes públicos-alvo, dos diferentes públicos com os quais a organização pretende estabelecer uma relação de troca com a marca. A construção de uma marca não passa somente pelos seus clientes alvo, mas também pelos seus acionistas, colaboradores, fornecedores, distribuidores e a banca. Poderá ainda fazer sentido considerar como públicos-alvo, o Governo ou seus representantes, empresas concorrentes e potenciais parceiros de negócio.

Uma vez determinados os públicos-alvo de uma marca, deverá ser reconhecida a heterogeneidade existente nestes, procedendo-se à sua segmentação, após o que são

definidos os segmentos alvo da marca dentro de cada público-alvo. O critério último segundo o qual se estabelece a segmentação é o dos benefícios procurados, devendo cada segmento alvo da marca ser homogéneo em termos de benefícios procurados. A marca deverá estabelecer de forma precisa, pertinente e coerente o seu *public mix*, o seu conjunto de públicos-alvo e de segmentos alvo.

Uma vez estabelecido o *public mix* de uma marca, o conjunto dos seus intérpretes alvo, compete à gestão da marca definir o conjunto de interpretações pretendido para a marca. Este conjunto de interpretações em relação a uma marca constitui o seu *image mix*. (Lencastre, 2005)

Missão da Marca

Até há pouco tempo atrás, a marca era associada a um produto específico, sendo integrada na variável produto dos 4 P's da ação de marketing ou *marketing mix* (produto, preço, comunicação e lugar). Embora, atualmente, já se considere a marca como autónoma do produto, Kotler (2001), ainda nesta perspetiva clássica, esquematiza o produto em três níveis (inserindo a marca num deles): produto central, que representa os principais benefícios que o produto trará ao consumidor; o produto tangível, no qual se insere a marca, juntamente com a qualidade, as características do produto, a embalagem e o design e, por último, o produto alargado, do qual fazem parte os serviços pós-venda, a entrega, as condições de pagamento, a garantia e as instalações. O *marketing mix* é, assim, um conjunto de ferramentas táticas e controláveis, que a empresa conjuga em volta de um benefício, tangibilizando-o, de forma a obter a reação do mercado-alvo que pretende.

No entanto, a marca é muito mais que um produto traduzido numa embalagem, logótipo, nome ou rótulo. A mesma marca pode identificar outros produtos ou serviços, dirigidos a diferentes segmentos, pode até dirigir-se a outros alvos que não os seus clientes, como os fornecedores, distribuidores, acionistas, entre outros. E se a marca não se esgota num único produto, e nem tão só tem como único alvo os clientes, a marca, além do benefício central de um produto ou serviço, tem como função identificar perante os seus diferentes alvos a própria organização, as suas pessoas e os seus processos, propondo-lhes outras ofertas e outros benefícios centrais, acompanhados de outros marketing's mix (Lencastre, 2007). A marca, do ponto de vista do seu objeto, é,

então, uma entidade adaptativa no espaço, porque se dirige a diferentes públicos e apresenta múltiplos benefícios, e no tempo, porque os seus produtos têm de evoluir, para que a marca consiga permanecer no mercado.

Segundo Lencastre (2007), o objeto da marca surge como uma missão que representa o benefício global oferecido por essa marca, missão essa que deve ser vista como um aspeto comum entre o *marketing mix*, o conjunto dos benefícios e as ações de marketing oferecidas por uma marca ou marcas que ela possa cobrir. A procura de uma missão única deve ser, então, entendida em três sentidos: missão única porque singular, que num só conceito sintetize a missão da marca; missão única porque diferenciada, na medida em que deve ser distinta das outras e facilmente identificável face à sua concorrência e missão única porque coerente, na medida em que todos os produtos e ações de marketing devem ser congruentes entre si, em qualquer momento e ao longo do tempo.

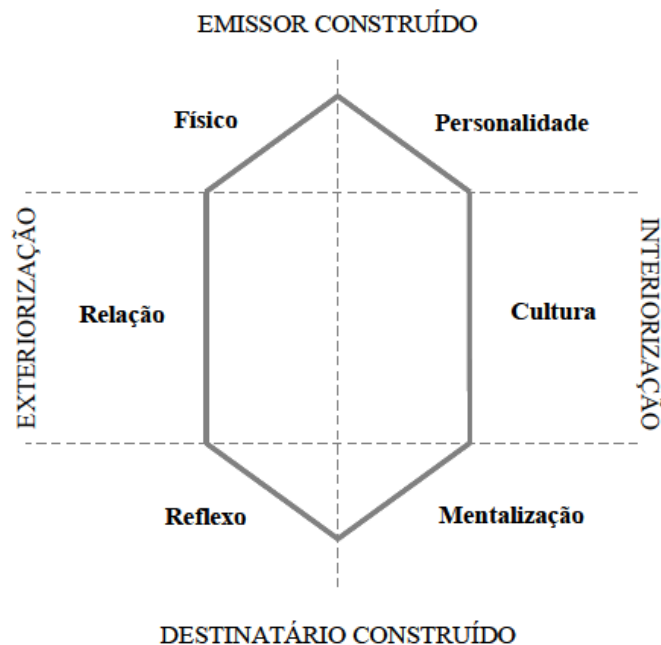
Identidade de Marca

O conceito de identidade é um conceito ligeiramente recente, surge depois da ênfase que se tem dado à imagem e ao posicionamento de uma marca e, por isso mesmo, poucas são as empresas que têm uma carta de identidade detalhada sobre o que é afinal a sua ou as suas marcas. No entanto, na complexidade da realidade atual das empresas e mercados, torna-se premente a definição de conceitos que melhor respondam aos problemas e permitam uma melhor ação sobre essa realidade sendo, neste contexto, que surge, então, o conceito de identidade (Kapferer, 2000).

Segundo Lencastre (2007), a identidade são os sinais da marca que representam a sua missão, são a forma de identificação da marca junto dos seus diferentes públicos, o seu *public mix*. A identidade é aquilo que a marca é, o que coloca a questão da sua unicidade e permanência ou a do seu emissor. Permite à organização, ou parte dela, existir enquanto ser coerente e específico e permite dotar uma marca de um projeto pessoal diferente e estável. Ter uma carta de identidade detalhada permite gerir a marca a médio prazo e resolver os problemas de comunicação e extensão (Kapferer, 2000). Aaker (1996) define a identidade de marca como um conjunto único de associações que o gestor da marca procura criar e manter, sendo que essas associações representam valor para a marca e implicam uma promessa de valor para com os consumidores.

Assim, quando se fala de identidade de marca, fala-se do que a marca é e daquilo que ela transmite ao seu *public mix*, propondo valor para a própria marca, para a organização e para os consumidores. A identidade é, neste sentido, um conceito de emissão, de especificar a conceção que a marca tem de si mesma, é a sua apresentação aos seus alvos.

Kapferer (2000) refere que a identidade é constituída por um prisma de seis facetas (Ilustração 2), que no seu conjunto definem aquilo que a marca é. A primeira faceta é a marca como físico, ou seja, o conjunto das características objetivas salientes ou latentes que formam a base da marca, o seu apoio objetivo tangível. A segunda faceta é a marca como personalidade, ou seja, o seu carácter, que tipo de “pessoa” seria. A terceira faceta é a da marca como um universo cultural, ou seja, o seu sistema de valores, a fonte de inspiração e energia da marca. A marca como um clima de relação é a quarta faceta, pois estabelece relações de troca com as pessoas. A quinta faceta é a marca como reflexo, ou seja, a imagem exterior que a marca dá do seu alvo. Por fim, a sexta faceta é a marca como uma mentalização, o seu espelho interior, o tipo de relação que o consumidor tem consigo próprio ao usar determinada marca.



Fonte: Kapferer (1997, pag. 10)

Ilustração 2 - O prisma da identidade da Marca

As seis facetas do prisma de identidade da marca definem o território e potencialidades da marca, formando um todo estruturado. A estrutura do prisma nasce de uma constatação elementar: a marca é um ser de discurso, tem de comunicar e por isso mesmo pode ser analisada como qualquer comunicação. Nessa perspectiva, a marca, mesmo que não tenha existência física, comunica com o seu alvo, construindo um emissor. As facetas físico e personalidade rodeiam, assim, esse emissor construído. Da mesma maneira, a marca constrói um destinatário, os alvos a quem se dirige, sendo as facetas do reflexo e da mentalização as que rodeiam esse destinatário construído. Por último, as facetas cultura e relação são as pontes entre o emissor e o destinatário. Do ponto de vista vertical, o prisma da identidade da marca reflete as facetas sociais da marca, as que a exteriorizam, através do físico, relação e reflexo e também as facetas da interiorização da marca – a personalidade, a cultura e a mentalização.

Valor da Marca

A constatação da clara diferença entre o valor de mercado e o valor contabilístico de algumas empresas e de algumas marcas conduziu, na década de 80, a uma maior importância dada à marca como potenciadora de valor acrescentado. Consequentemente, passou a ser necessário considerar e estudar o valor da marca, também designado na literatura anglo-saxónica por capital da marca (*brand equity*). Como notam Ambler & Styles (1995), não se sabe com rigor quem começou a usar o termo capital da marca, mas verifica-se que este era pouco usado antes da década de 80.

Foram e são propostas muitas definições, umas meramente qualitativas, outras meramente financeiras, outras na perspectiva de valor apenas para a organização, outras na perspectiva do consumidor, o que resultou numa certa ambiguidade. Por outro lado, esta situação teve do ponto de vista da gestão da marca um impacto positivo, na medida em que demonstrou a necessidade das organizações se focalizarem nas estratégias de marca e analisarem os modelos mais adequados para avaliarem um dos seus ativos mais valiosos.

Numa perspectiva financeira Stobart (1994) a avaliação da marca deve partir da análise da força da marca, na medida em que é este indicador que vai estabelecer a taxa de desconto e de capitalização a utilizar sobre os *cash flows* gerados pela marca. Uma marca forte fornece uma maior garantia ao nível da estabilidade dos rendimentos futuros

da marca. Mas uma correta avaliação da força da marca requer uma análise detalhada de cada marca, do seu posicionamento, do mercado em que opera, da concorrência, da performance, das estratégias futuras e dos riscos da marca. A força da marca deve ser vista como uma ponderação de diversos fatores: liderança, idade da marca, mercado, distribuição, tendências, investimentos e proteção da marca.

O contributo de Kapferer (1997) ao nível do valor da marca está relacionado com dois fatores: com o conceito de quota da mente do consumidor e com a distinção entre ativos da marca e valor financeiro da marca. Nesta perspetiva, a questão fundamental na análise do valor da marca é a “quota da mente” dos consumidores que a marca adquire. O valor da marca decorre da sua capacidade de se tornar algo com significado e único junto dos consumidores. Este valor pode estar baseado em atributos tangíveis e intangíveis.

A visão de Aaker (2000) no que respeita ao conceito de valor da marca não se opõe à visão de Kapferer acima caracterizada, mas é um pouco mais complexa. Segundo este autor, o valor da marca é um conjunto de ativos e passivos ligados à marca, ao seu nome e símbolo, que adicionam ou subtraem valor ao produto ou serviço. Estes ativos podem ser agrupados em quatro dimensões: notoriedade da marca, qualidade percebida, associações e lealdade à marca.

De acordo com Keller (1998) uma marca tem valor quando os consumidores reagem mais favoravelmente ao produto a partir do momento que a conhecem e a identificam a. Este efeito diferencial no consumidor ocorre a nível cognitivo, afetivo e comportamental. A análise do valor da marca na perspetiva do consumidor baseia-se no conhecimento do impacto da marca no processo de decisão de compra. Nesta perspetiva, apesar de estar intimamente ligado às atividades de marketing que a empresa adota, em última instância, resulta do que reside na mente dos consumidores. Conhecer o valor da marca deve partir da análise do conhecimento da marca, que Keller avalia a partir da notoriedade e das associações à marca.

Fontes de Valor

As fontes de valor respeitam aos aspetos que permitem elevar a resposta diferencial do consumidor à marca. Podem-se distinguir os aspetos ligados à eficácia dos dois pilares de emissão da marca - o pilar dos sinais de identidade e o pilar da

missão e da estratégia de marketing - dos aspetos ligados ao pilar da receção da marca junto de cada um dos seus públicos alvo.

Na perspetiva da receção, Keller (1998) considera dois fatores como fundamentais:

- A notoriedade, condição necessária à criação de qualquer imagem de marca;
- As associações à marca, que corporizam os atributos, benefícios e atitudes definidores da imagem da marca.

A análise das fontes de valor pode restringir-se a estes dois elementos, uma vez que:

- Em última instância, é a forma como a marca é rececionada que potencia a resposta diferencial do consumidor à marca;
- Os sinais de identidade e o marketing da marca vão ser interpretados pelo público, refletindo-se num dado nível de notoriedade e associações.

A notoriedade

O conhecimento que um indivíduo, público-alvo ou segmento-alvo tem sobre uma marca está relacionado, primeiramente, com a notoriedade da marca e, posteriormente, com as suas relações e associações (Freitas, 2008). A notoriedade da marca é o conceito que traduz a capacidade do consumidor identificar a marca, sob diferentes condições, como sendo pertencente a uma dada categoria de produto (Aaker, 1991).

A identificação que o consumidor faz da marca pode assumir a forma de reconhecimento ou de evocação.

O reconhecimento da marca (*brand recognition*), também conhecido como notoriedade assistida, refere-se à capacidade do consumidor mencionar, de entre um conjunto de marcas discriminadas, as marcas que já viu ou de que já ouviu falar (Aaker, 1991). O reconhecimento da marca relaciona-se, assim, com a capacidade do consumidor confirmar, quando lhe é dada a marca como pista, que esteve anteriormente exposto à mesma (Keller, 1993). Nestas condições, a ligação da marca à categoria de produto pode ser ténue, pelo que o nível de notoriedade que é assegurado pelo reconhecimento da marca pode ser baixo.

A evocação da marca (*brand recall*), designada igualmente por notoriedade espontânea, verifica-se quando a marca é referida perante a indicação da categoria de produto, das necessidades satisfeitas pelo produto, ou da situação de uso. A primeira marca a ser citada num teste de notoriedade espontânea goza de uma notoriedade “top of mind” (Aaker, 1991).

Segundo Keller (1993; 2003), a notoriedade da marca tem um papel importante na tomada de decisão do consumidor por três razões. Primeiro, é importante que o consumidor pense na marca quando pensa na categoria de um produto, ou seja, quando tem de tomar uma decisão, que a marca se encontre no conjunto de marcas que recebem consideração no ato da compra (o *consideration set*), trazendo vantagens ao nível das escolhas. Segundo, a notoriedade da marca pode afetar as decisões sobre as marcas do “consideration set”, mesmo que não haja outras associações à marca, ou seja, os consumidores tendem a adquirir marcas que lhe são minimamente familiares, mesmo que não possuam nenhuma atitude em relação às mesmas – vantagens ao nível da consideração. Finalmente, a notoriedade afeta o processo de decisão ao influenciar a formação e a força das associações à marca, na imagem da marca, trazendo vantagens ao nível da aprendizagem.

Associações à Marca

As associações à marca definem a forma como o consumidor percebe e guarda a marca na memória, representando, o significado da marca para o mesmo (Lencastre, 1999).

Segundo Keller (1993), as associações à marca podem ter diferentes formas, sendo que uma maneira de se distinguir entre elas é o seu nível de abstração, sendo que, ao nível desta dimensão, as associações podem ser classificadas em três categorias de sucessivo aumento de extensão de abstração: as associações menos abstratas são respeitantes aos atributos, as associações intermédias estão ligadas aos benefícios que a marca proporciona aos consumidores e as mais abstratas referem-se às atitudes.

Os atributos são as características descritivas dos produtos da marca. Existem atributos relacionados com o produto e atributos não relacionados com o produto. Os primeiros integram a composição física e as exigências técnicas, os quais determinam o

desempenho do produto; os segundos, apesar de não influenciarem diretamente o desempenho do produto, podem afetar o processo de compra ou consumo.

Os benefícios são o valor pessoal que o consumidor atribui aos atributos do produto ou do serviço, podendo ser distinguidos em três categorias, de acordo com as motivações que lhe estão relacionadas: benefícios funcionais, benefícios experimentais e benefícios simbólicos. Os primeiros são as vantagens mais intrínsecas do consumo do produto ou serviço e, geralmente, relacionam-se com os atributos relacionados com o produto e satisfazendo as motivações básicas. Os benefícios experimentais exprime-se pelas sensações decorrentes do uso do produto, podendo corresponder aos atributos relacionados com o produto, aos atributos não relacionados com o produto, ou a ambos. Por fim, os benefícios simbólicos são as vantagens mais extrínsecas do consumo de um produto/serviço, correspondendo aos atributos não relacionados com o produto e relacionando-se com as necessidades de aprovação social, auto-estima ou expressão pessoal.

As atitudes são a avaliação que o consumidor faz da marca. A sua importância é elevada, dado que delas depende o comportamento do consumidor.

MÉTODO

Sendo o propósito deste estudo investigar as estratégias que a marca Nelo adotou, ao longo da sua existência, para conseguir notoriedade de associações à marca, que a fez chegar à posição de líder mundial na construção de caiaques de competição, entendeu-se que a melhor forma para o fazer é adotar uma abordagem metodológica de estudo de caso.

Para Yin (1994) o estudo de caso consiste numa investigação, o mais aprofundada quanto o permitido, seja de um indivíduo, de uma família, de um grupo ou mesmo de uma organização. Essa investigação permite responder a questões sobre um acontecimento ou um fenómeno contemporâneo sobre o qual existe pouco ou nenhum controlo, no seu contexto concreto. Da mesma forma que para Bonoma (1985) o estudo de caso é valorizado pela vantagem de proporcionar uma descrição de uma dada situação de gestão, com base em diversas fontes, diretas ou mais indiretas. Destacam-se as entrevistas, os elementos de arquivo, a observação naturalística, entre muitas outras, de acordo com o contexto em que o comportamento de gestão em causa se manifesta e, ainda dependente, das restrições temporais.

Participantes

Para investigar o modo como a marca Nelo, líder mundial em caiaques de competição, chegou ao topo efetuou-se uma entrevista semi-estruturada a Nuno Ramos, diretor de desenvolvimento da empresa Mar kayaks, detentora da Nelo, e filho de Manuel Ramos fundador e proprietário da empresa.

Na análise documental foram estudadas várias entrevistas de Manuel Ramos, proprietário da empresa, André Santos, diretor executivo da empresa, vários atletas e funcionários da empresa.

Os entrevistados autorizaram que as suas entrevistas pudessem ser citadas no presente documento.

Instrumento

Como instrumento foi utilizada a entrevista semi-estruturada, e a análise documental da imprensa escrita e áudio visual, bem como de documentos fornecidos pela empresa Mar Kayaks.

Entende-se por entrevista, tal como Bogdan e Biklen (1994) uma conversa intencional entre duas ou mais pessoas, tendo uma delas o papel de dirigir a mesma, e cujo objetivo é obter informações sobre a/s outra/s. Assim, na perspectiva de Bogdan e Biklen (1994) a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo.

Na entrevista semi-estruturada, o investigador segue um guia com perguntas e cariz aberto a propósito das quais é crucial obter uma resposta da parte do entrevistado. No entanto, não é imperativo seguir rigidamente a ordem das perguntas tal como foram organizadas no guião pré-definido (Quivy, 2005). É extremamente positivo deixar andar o entrevistado para que este possa falar abertamente, com as palavras que desejar e pela ordem que lhe convier. O entrevistador esforçar-se-á simplesmente por reencaminhar a entrevista para os objetivos cada vez que o entrevistado deles se afastar (Quivy, 2005), ou seja, segue a linha de pensamento do seu interlocutor, ao mesmo tempo que zela pela pertinência das afirmações relativamente ao objeto da pesquisa (Albarello et al, 2005).

Segundo Hoddler (1994) a análise documental é a interpretação de evidências silenciosas. Neste trabalho de investigação, este tipo de análise incide particularmente sobre documentos, reportagens e entrevistas feitas pela comunicação social referente à marca Nelo ou à empresa Mar Kayaks.

Tabela 1 - Guião da entrevista semi-estruturada

Dimensão	Indicadores	Questões
Marca	Passado da marca	Qual foi o ponto de viragem para deixarem de ser uma empresa nacional virada para o mercado português para passarem a ser uma empresa exportadora?
Marca	Estratégias diferenciadoras	Nessa altura quais foram as estratégias que delinearam para se diferenciarem dos outros concorrentes?

Marca	Desenvolvimento Marca	Que dificuldades foram encontradas no desenvolvimento da vossa marca sendo uma empresa portuguesa?
Marca	Futuro da marca	Chegaram ao topo como esperam que seja a expansão da marca nos próximos anos? É ainda possível expandir noutros segmentos da canoagem?
Produto	Características do produto	Quais são os pontos fortes das embarcações Nelo para os atletas de alta-competição? E para os atletas que não são profissionais?
Produto	Qualidade	Qual a importância que dão aos parâmetros de qualidade para um serviço de fidelização dos clientes?
Recursos Humanos	Importância RH	Muitos funcionários da Nelo são ou também foram atletas da modalidade, acha este fator importante?
Marca	Identidade marca	As marcas tornaram-se num importante componente de marketing das empresas, estas podem trazer aos clientes vários significados, identidades ou valores, como por exemplo a Volvo com a segurança. Quais são os valores, identidades ou significados que vocês querem passar através da vossa marca?
Produto	I&D	Quando é que começaram com o este projeto I&D?
Produto	I&D	Acha que esse aspeto, de querer sempre inovar e desenvolver, contribuiu para a vossa liderança no mercado?
Produto	Funcionamento I&D	Como funciona o departamento I&D?
Produto	Áreas I&D	Em que áreas é que vocês se focam em inovar e desenvolver?
Produto	I&D Parcerias Tecnológicas	Têm feito algumas parcerias tecnológicas. Qual a importância dessas parcerias?
Produto	Surfski	O Surf Ski é outro dos projetos em expansão da Nelo, quando é que começou este projeto? Quais são as linhas

		orientadoras? E o que espero atingir em termos de cota de mercado?
Produto	Fatores diferenciadores	Como se querem diferenciar neste projeto do Surf Ski?
Produto	Slalom	Quando começou o projeto Slalom? O que é que vos levou a iniciarem-se nesta área da canoagem?
Produto	Slalom Estratégias diferenciadoras	Quais são as linhas orientadoras deste projeto? Onde é que pretendem chegar com ele?
Comunicação	Equipa serviço	A Nelo tem, sempre, nas grandes competições uma equipa de serviço. Quando começou este projeto? Porque é que começou?
Comunicação	Equipa serviço	Normalmente quantos elementos é que incorporam estas equipas de serviços?
Comunicação	Centros treino	Os Centros de treino têm sido uma mais valia para a Nelo, quando começaram com estes projetos?
Comunicação	Centros treino Quantidade	Quantos centros de treino são?
Comunicação	Centros treino Benefícios	Que benefícios trouxeram para a marca, estes centros de treino?
Comunicação	Nelo Summer Challenge	Organizam em conjunto com a Federação Portuguesa de Canoagem um evento de referência internacional, é ainda possível crescer neste evento?

Recolha de dados

Foi efetuada uma entrevista com um gestor da empresa Mar Kayaks. Antes de esta ser efetuada, foi contactado o entrevistado para esclarecer os propósitos do estudo, tendo desta forma sido criada uma relação de confiança indispensável neste tipo de estudos.

Para criar e manter em clima de confiança e para que o entrevistado se exprimissem naturalmente foi dada garantia de respeito pelas ideias veiculadas pelo

entrevistado, assegurando que nada seria publicado que pudesse prejudicar ou diminuir de alguma forma os interesses do entrevistado e da sua empresa.

O local de realização da entrevista foi escolhido pelo entrevistado bem como a data e a hora. A entrevista decorreu num ambiente propício ao diálogo, sem interrupções e sem constrangimentos temporais. A entrevista foi realizada unicamente na presença dos dois intervenientes: entrevistado e entrevistador.

Análise de dados

Visando a operacionalização da presente investigação tomou-se como técnica de base para a recolha de dados a entrevista semi-estruturada e a análise documental no sentido de proceder a triangulação dos resultados.

A entrevista foi registada em gravação áudio (como acordado com o entrevistado) procedendo, posteriormente, à transcrição da mesma, protocolo, reproduzindo na íntegra todo o conteúdo gravado e sem proceder a qualquer tipo de alteração, nomeadamente correção de erros ou supressão das repetições inerentes ao discurso oral.

RESULTADOS

Identificação e enquadramento

Em 2000, a Nelo efetuou uma análise da sua situação e conclui que havia uma falta informação sobre o “real” valor do produto, a informação sobre o produto não chegava ao consumidor final. Não havendo grande volume, ele não podia aferir das suas capacidades entrando-se assim num ciclo vicioso.

Embora tendo um produto de alta qualidade, não eram capazes de se afirmar perante os atletas de topo, e conseqüente exposição e resultados desportivos, como refere João Costa, responsável financeiro:

“Tínhamos um produto de boa qualidade, mas o mercado (mundial) não o conhecia. Era necessário aumentar a visibilidade através de uma presença forte nas provas internacionais, de alargar a rede de agentes, privilegiando aqueles que se identificavam com a nossa imagem, e melhorar a capacidade de resposta (via email) às solicitações de atletas e clientes.”.

Foi neste contexto que Nelo deu início a um novo plano estratégico tendo como objetivo final a liderança do mercado.

Os objetivos do novo plano estratégico eram promover a imagem a nível global, e o trabalho focalizado no serviço à alta competição. As principais ações decorrentes deste plano foram:

- Fim da produção de produtos Gama baixa;
- Criação de novas realidades e conceitos técnicos, tendo em vista a personalização dos Kayaks. (ex. vários tamanhos, modelos específicos por país);
- Montagem de um sistema de assistência técnica e serviço pós venda, tendo em vista não só o apoio técnico mas também a interação com o cliente final e produto em uso.

As formas de implementação das ações foram dispostas em três níveis:

- Nível Global: passou-se a utilizar a Internet como forma preferencial de divulgação das ações, novidades, capacidades e feitos das embarcações. O site da Nelo tornou-se mais interativo, os conteúdos passaram a ser regularmente atualizados e foi criada

uma plataforma para assegurar que nenhum cliente esperaria mais de 3 horas por uma resposta a qualquer solicitação.

- Nível Representações nacionais: foram dadas indicações aos representantes da Nelo nos diversos países para efetuarem 2 a 3 visitas anuais aos clientes. Simultaneamente, houve uma preocupação especial em angariar novos representantes capazes de absorver a dinâmica da empresa de excelência.
- Contato Direto: um aumento da presença de representantes Nelo em todas as competições de relevo internacional, bem como visitas regulares a locais de estágio e competições nacionais. Em todas as presenças internacionais a equipa Nelo passou a apresentar um serviço de assistência completa (por exemplo: transportes, armazenagem, training center).

Análise da situação

A Nelo

Fundada em 1978, a Mar Kayaks, fabricante das embarcações da marca Nelo, é uma empresa de produção semi-artesanal de produtos compósitos de alta qualidade para utilização na área desportiva, nomeadamente canoagem de alta competição. O sucesso da marca Nelo passa, nos dias que correm, pela preferência dada aos barcos fabricados em Vila do Conde por boa parte dos grandes campeões.

Podem não ter um nome muito ortodoxo, mas os caiaques Nelo são mesmo do melhor que há no mundo no domínio da alta competição no que à modalidade da canoagem diz respeito.

A marca Nelo surgiu do diminutivo do nome de Manuel Ramos, proprietário e fundador da empresa Mar Kayaks e um dos primeiros atletas da modalidade em Portugal. Manuel Ramos beneficiou de, na altura, todos os clubes terem uma secção de auto-construção. O início da atividade, quando o “Nelo” começou a fazer caiaques para uso próprio, nos primeiros 20 anos, até 1998 da sua história, a Nelo esteve mais centrada no mercado nacional e na produção de embarcações para o segmento dos clubes.

De acordo com Nuno Ramos:

“O mercado português começou a ser demasiado pequeno para as nossas próprias ambições. A exportação começou primeiro para Inglaterra, porque é um mercado com muito historial na canoagem, é um desporto muito estabelecido, ao contrário de Portugal. Estamos a falar do início dos anos 80, meados dos anos 80. O mercado nacional era composto por clubes, e particulares pouco, que não tinham dinheiro nem hipóteses de investimento em embarcações, portanto, se queríamos crescer precisávamos de começar a investir na exportação, e o mercado inglês foi um alvo mais interessante pela dimensão que a canoagem tinha neste país, quando começamos a crescer para Inglaterra, foi aí que começamos a perceber que o mercado português não era suficiente, e que podíamos alcançar mais com a exportação.”

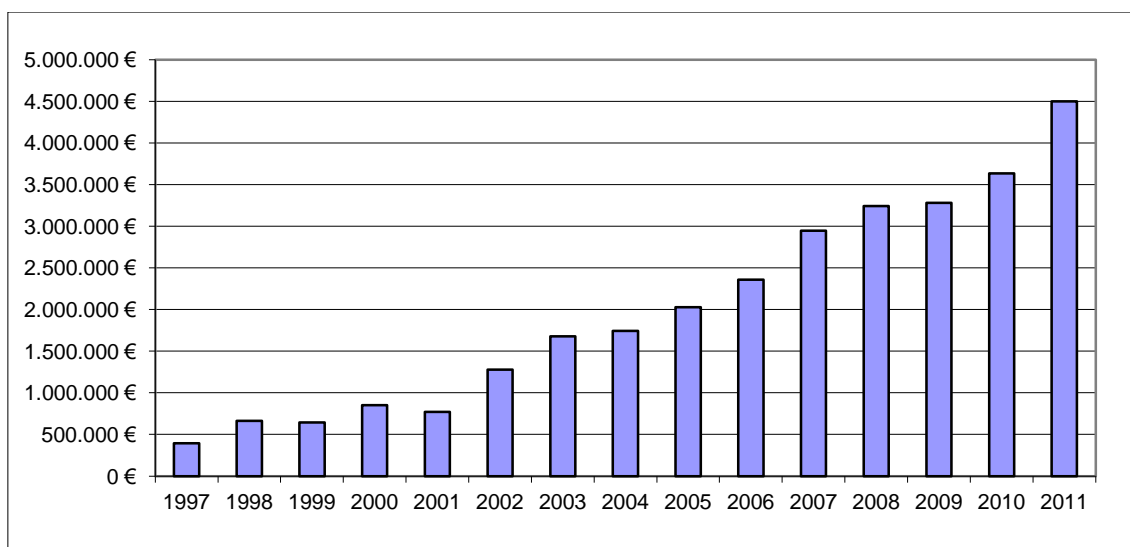
A partir de 1998, com um grande investimento na inovação e na investigação, lançou-se com modelos próprios que se demarcaram logo na altura de tudo o que existia no mercado. Foi, então, que se deu a grande viragem para o sucesso internacional, depois de anos de contínua promoção da marca junto das seleções nacionais concorrentes às grandes provas internacionais e da boa imagem criada pela empresa, subcontratada nos seus primeiros anos de existência pelas grandes marcas mundiais. Um marco decisivo na vida da empresa foram os resultados alcançados nos Jogos Olímpicos de Sidney (2000) - uma medalha de ouro, duas de prata e duas de bronze para atletas equipados com barcos Nelo. A partir daí a empresa reforçou ainda mais a sua estratégia de constante acompanhamento dos atletas nas grandes competições com a adequada assistência técnica prestada em cada prova. Isso e a política comercial vocacionada para o acompanhamento personalizado, caso a caso, têm sido os fatores determinantes face à concorrência.

Atualmente, a Nelo é uma das mais conceituadas empresas de construção de embarcações para canoagem a nível mundial. A fábrica tem mais de 7.500m² e conta com 90 trabalhadores, dos quais uma elevada percentagem pratica ou já praticou canoagem, que de acordo com Nuno Ramos é:

“Um fator muito importante porque tendo já alguma experiencia na área é muito mais fácil perceber as necessidades que um canoísta tem. Quando

eles estão a reparar ou a construir um barco, eles melhor que ninguém sabem o que é que funciona e o que não funciona, e que cuidados é que é preciso ter.”.

Nos Jogos Olímpicos de Londres (2012), os atletas que usaram embarcações Nelo arrecadaram 25 das 36 medalhas possíveis. A empresa alcançou pela terceira vez o estatuto de fornecedor oficial dos Jogos Olímpicos, situação idêntica à dos Jogos Olímpicos de Atenas - 2004 e Pequim - 2008. Para o ex-campeão, Manuel Ramos, o sucesso da Nelo explica-se pelo facto de *“nunca ter cruzado os braços, de ter procurado aprender com quem liderava no plano internacional e de canalizar esse conhecimento para fazer sempre melhor, com mais qualidade”*¹. A evolução da empresa nos últimos anos tem tradução clara no aumento constante das receitas.



Fonte – Documento de Turnover da Nelo Kayaks

Ilustração 3 - Evolução das receitas da Nelo

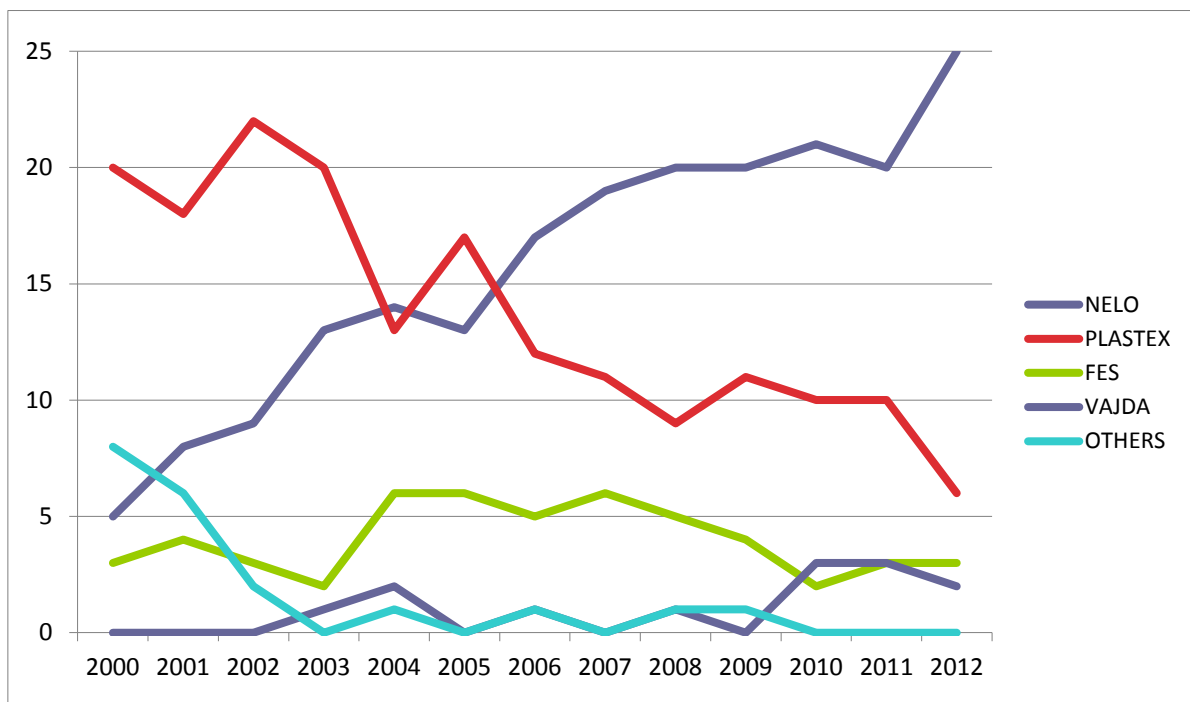
Concorrência

O principal concorrente da Nelo é a empresa polaca Plaxtex, sediada em Varsóvia. A Plaxtex tem dividido, na última década, a hegemonia das provas em caiaques, sendo que a Nelo nos últimos 5 anos tem vindo a dominar o mercado. A

¹ Sport Benchmarking News, 2005, acesso em 18 de Março de 2011.

ilustração 4 mostra a forma crescente como a empresa portuguesa começou a liderar o mercado, ganhando nos últimos anos mais medalhas do que todos os seus concorrentes juntos. Como afirma João Costa, responsável financeiro da Nelo:

“A liderança do mercado traduz o nosso investimento em inovação, a qualidade do trabalho do nosso marketing e a qualidade do produto, que têm origem no know-how dos nossos recursos humanos.”



Fonte – Documento Nelo estatísticas de medalhas

Ilustração 4 - Medalhas ganhas por atletas com barcos Nelo em provas internacionais

Segmentação de Mercado

De acordo com os responsáveis da empresa Nelo, existem dois grandes segmentos alvo: lazer e competição.

O lazer, seja pelo turismo ou aventura, é uma especificidade da canoagem que não se enquadra nos padrões de desporto de competição. O objetivo desta variação da

canoagem é a aproximação do homem com a natureza, favorecendo o seu respeito. Esta vertente pode ser desenvolvida em rios, represas, lagos, mares e oceanos.

O mercado da competição em Portugal tem vindo a crescer nos últimos anos. De acordo com dados fornecidos pela Federação Portuguesa de Canoagem, entre 2004 e 2010, houve um aumento de cerca de 30% no número de atletas inscritos na federação. O mercado na competição pode dividir-se de acordo com as diversas disciplinas da canoagem, como demonstra a ilustração seguinte:

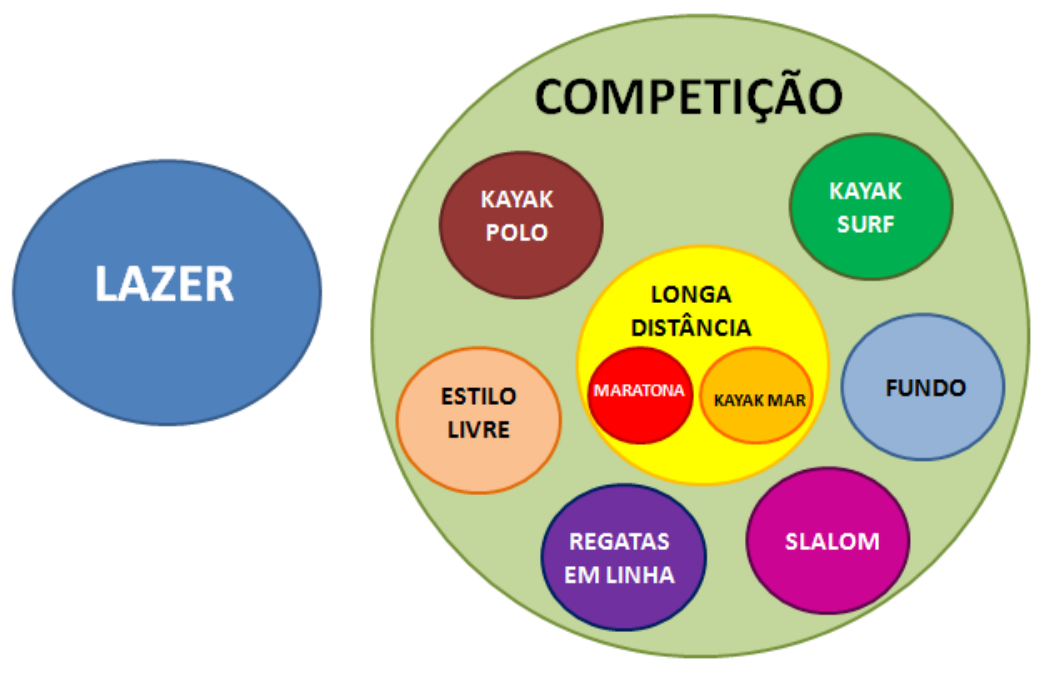


Ilustração 5 - Segmentação de mercado da Nelo.

Marketing Mix

Produto

Investigação, Desenvolvimento e Inovação

Em relação à investigação, desenvolvimento e inovação Nuno Ramos afirma que:

“Nós sempre tivemos investigação e desenvolvimento, mas ao início era mais artesanal, para testar alguns materiais começar a desenvolver barcos usando o vácuo, que foi uma coisa do final dos anos oitenta. Não tendo um gabinete I&D, era normalmente o Nelo que fazia isso, ele e um outro funcionário, desde muito cedo foi necessário ter um departamento, apesar de não lhe chamarem isso, de investigação e desenvolvimento algo que pudesse inovar nos materiais, na tecnologia, nos métodos de construção. Portanto, a investigação e o desenvolvimento está desde muito cedo, desde os anos oitenta, como um fator muito importante na construção, nós não nos limitamos só a fazer barcos, desde à muito tempo que queremos fazer barcos novos, melhores, diferentes, de uma forma mais eficaz.”

A investigação na Nelo é uma rotina diária e a empresa desenvolve os barcos com a colaboração dos atletas. Em setembro de 2009 iniciaram o processo de implementação de um sistema de gestão I&D de acordo com a Norma Portuguesa NP4457: 2007, tendo por objetivo controlar os projetos de investigação e garantir que as novas ideias são implementadas. A implementação deste sistema de gestão foi decisiva para o crescimento da empresa, na medida em que permitiu:

- Sistematizar as suas atividades de IDI (Investigação, Desenvolvimento e Inovação) para aproveitar o “know-how” interno;
- Estabelecer objetivos e metas para controlo dos recursos associados às atividades;
- Planear, organizar e monitorizar os projetos de IDI;
- Acompanhar o desenvolvimento tecnológico de forma a antecipar o mercado e identificar oportunidades de melhoria;
- Integração de todos os colaboradores na política de IDI e nos projetos de IDI;
- Monitorizar, identificar oportunidades de melhoria e implementar ações corretivas, de acordo com os resultados obtidos nas suas atividades de investigação, desenvolvimento e inovação.

Para André Santos:

“Nós temos consciência que trabalhamos num nicho de mercado onde a informação sobre a aplicação de tecnologia não é muito grande, portanto esses parceiros são essenciais porque nos dão informação e nos ajudam a converter muitas vezes as tecnologias utilizadas noutras áreas para a nossa área, onde tradicionalmente não existe muita tecnologia, existe mais o feeling e mais o empirismo, e que nós temos vindo de

uma forma consistente, e nos últimos 10 anos, a substituir por uma análise racional e objetiva”.

Ciclo de desenvolvimento dos produtos

No ciclo de desenvolvimento dos produtos Nelo salientam-se as seguintes fases:

- Modificações manuais: a modificação manual de um modelo é a forma mais expedita de introduzir modificações para que se obtenha uma perceção imediata do aspeto final do modelo. Podem efetuar-se pequenos ajustamentos nos diversos locais do barco para se obter o resultado esperado e avançar para a digitalização 3D.
- Digitalização 3D: após as alterações manuais, torna-se necessário transportar as ideias para um programa de CAD para iniciar a etapa de engenharia inversa. Através da utilização de um scanner 3D são digitalizadas as embarcações, peças, ou componentes, com uma precisão elevada.
- CAE: o desenho assistido por computador representa uma etapa importante do ciclo de desenvolvimento de produto. Após a digitalização 3D, as embarcações são redesenhadas para se obter a melhor precisão possível. Alguns componentes e pequenas peças são diretamente desenhados em CAD para uma rápida prototipagem ou maquinagem.
- Prototipagem: este processo é utilizado quando a Nelo pretende testar uma solução nova. No desporto, a engenharia tem que trabalhar em paralelo com a ergonomia e o design e, por este motivo, a Nelo utiliza uma série de soluções e materiais para a rápida prototipagem das suas ideias.

Construção

No que respeita à construção, é necessário atender-se à construção dos moldes e aos processos de fabrico:

- Construção de moldes: o molde é utilizado para fabricar as embarcações. São construídos em materiais compósitos, utilizando resina gelcoat de epoxy de alta qualidade e uma variedade de fibras compósitas combinadas com uma cura

intensiva antes da primeira utilização. Este procedimento permite que os moldes tenham um longo tempo de utilização mantendo a sua forma e qualidade.

- Processos de fabrico: as embarcações são todas construídas num processo semi-artesanal pelos trabalhadores mais qualificados da Nelo. A primeira etapa consiste na pintura do molde com gelcoat. Após a pintura inicia-se a laminagem das fibras compósitas – diferentes tipos de fibra são depositadas no molde com diferentes camadas de resina epoxy com vácuo aplicado num processo denominado por wet lay up. Após a laminagem, as embarcações seguem para cura numa estufa. Após o primeiro ciclo de cura, o casco e o deck do barco são colados e reforçados com um novo ciclo de cura. Depois o barco é retirado do molde e é enviado para acabamento. Antes dos acabamentos finais, os atletas ainda fazem testes para eventuais correções.

Fazer um barco para os Jogos Olímpicos é quase como mandar fazer um fato. Primeiro tiram-se as medidas e depois fazem-se as provas:

“O peso tem importância, a estatura, a amplitude dos braços, a forma como o atleta rema, a sua técnica, portanto há variadíssimos fatores que têm que ser tidos em conta para desenvolver um barco.” - Manuel Ramos, proprietário.

Antes dos acabamentos finais, os atletas ainda fazem testes para eventuais correções.

“Como a canoagem é um desporto que se disputa até ao milésimo segundo existem pormenores que nos podem ajudar. Neste caso, pedi ao Nelo para fazer uma pequena alteração na frente do barco, para colocá-la um pouco mais alta, porque vinha a proa muito fora de água e não estava a gostar. Depois pedi para alterar também o deck na parte de cima para o fechar mais um pouco.” - Emanuel Silva, atleta olímpico português, vencedor de uma medalha de prata nos Jogos Olímpicos de Londres.

A Nelo está sempre a desafiar-se procurando a melhoria constante. A inovação não ocorre apenas no design, mas também no processo de fabrico. O principal objetivo da Nelo é construir barcos mais duros e resistentes combinando desempenho, estabilidade, conforto, com processos céleres de fabrico e menos nocivos para os seus trabalhadores.

Controlo de qualidade

A monitorização da deformação é um dos projetos mais recentes. Através da utilização de sensores de deformação de fibra óptica, a Nelo analisa o comportamento da embarcação quando sujeita a determinadas condições de carga. Este projeto tem o objetivo de garantir uma consistência extra às embarcações, proporcionando mais um ponto de controlo de qualidade durante o processo de fabrico. Esta tecnologia permite analisar novas construções e medir o impacto das modificações no comportamento do barco. Pode ainda testar-se a embarcação durante a utilização em condições reais e, desta forma, obter informação para o desenvolvimento de novas construções e procedimentos.

As embarcações são projetadas e construídas com base na opinião dos atletas e este relacionamento é crucial no ciclo de desenvolvimento dos produtos. Desde fevereiro de 2010 que foi iniciado um novo projeto para a análise de movimento da interface embarcação-atleta. Como se traduzem expressões como “o barco está mais pesado/leve na proa” ou “acho que estou muito para a frente/trás no barco”? Através da instalação de acelerómetros triaxiais wireless e um software de análise de dados construído na Nelo pode-se analisar o movimento da embarcação e traduzir as expressões anteriores em conhecimento científico. Com a quantidade elevada de dados e vídeos que se recolhem durante as sessões de treino é necessário analisar e comparar os dados.

Uma análise comum durante as sessões é a posição do atleta na embarcação. Qual é a posição ideal? Podem efetuar-se uma série de testes em posições diferentes e comparar os dados. Analisar os perfis de aceleração e inclinação pode proporcionar informação, mas quando se fundem os dados com o vídeo as hipóteses de análise aumentam radicalmente. O software Dartfish é a ferramenta ideal para esta tarefa, pois ajuda na sincronização dos perfis de aceleração e inclinação com o vídeo em poucos passos. Com esta sincronização podem comparar-se os diferentes testes e introduzir linhas de orientação no vídeo. Esta ferramenta permite que toda a análise seja feita com os atletas para se responder às questões no momento.

A variedade de barcos construídos

Para Nuno Ramos:

“De um modo geral, para qualquer atleta, os nossos barcos são mais rápidos, já foram feitos testes por entidades independentes e os nossos barcos são mais performantes (...). Os nossos barcos são mais resistentes, são mais bem construídos, têm bons acessórios, e principalmente para os atletas de topo existe um grande cuidado com a personalização e com a adaptação do caiaque a cada atleta, os nossos atletas de topo são tratados um a um individualmente, os barcos são feitos à medida deles. Para os atletas não profissionais apesar dessa personalização não ser feita de pessoa a pessoa nós temos uma gama de embarcações que cobre muitas necessidades, portanto nós não temos um só barco, temos vários consoante o peso, consoante o tipo de prova que ele vai competir. Em termos de fitting temos acessórios que vão servindo a vários tipos de atletas.”

Atualmente, todos os modelos de embarcações são desenhados e concebidos pela empresa, com recurso a pessoal especializado e técnicas avançadas. A colaboração de um engenheiro naval e de um engenheiro responsável pela I&D, a par de um elevado investimento em maquinaria de prototipagem rápida tem-se revelado eficaz. O desafio de melhorar constantemente tem conduzido a Nelo a um longo processo de desenvolvimento baseado em três fatores: performance, estabilidade, e conforto. Atualmente, a Nelo separa a sua gama de produtos em sete categorias: competição, turismo, fitness, competição mar, surfski, slalom e paracanoé.

Segundo André Santos:

“Os atletas apercebem-se do compromisso da Nelo na personalização e no conforto e no investimento forte na melhoria da qualidade do produto de ano para ano. O nosso produto vai sendo melhorado, vai sendo mais personalizado, vai indo mais ao encontro das suas expectativas, isto a nível dos atletas profissionais. Dos atletas não profissionais que são obviamente a grande parte dos nossos clientes, que não são apenas os atletas de topo mundial, é obviamente um produto consistente, um produto que tem garantias, e que tem provas dadas”.

Competição

A alta competição sempre foi a prioridade na estratégia da Nelo, pois a empresa acredita que a busca da perfeição pelos atletas profissionais é a melhor forma de garantir a melhoria constante dos seus standards de qualidade. A forma é o fator mais importante na conceção de um barco de competição. Porém, a Nelo tem despendido bastante energia com outros fatores para melhorar a performance e o conforto dos atletas, razão pela qual todos os acessórios são pensados para dar ao atleta bastantes opções e hipóteses de ajustamento.

Turismo

Desde os primeiros anos que o turismo tem sido uma parte importante da produção da empresa, produzindo-se 500 a 600 barcos desta natureza anualmente. Ao longo do tempo, a Nelo tem vindo a desenvolver uma gama alargada de embarcações, dentro da qual se encontram caiaques para viagens de 1 dia ou para expedições longas, caiaques para principiantes ou para canoístas mais experientes. Nesta gama, os pontos mais importantes são a qualidade da construção e a atenção ao detalhe, sem nunca menosprezar a performance inerente a todos os caiaques desenvolvidos.

Fitness

O conceito de caiaque de fitness visa preencher uma lacuna no mercado. Assim sendo, a Nelo oferece uma linha de caiaques dedicada a todos aqueles que escolhem a modalidade de canoagem como desporto de manutenção. A Nelo apresenta uma linha completa que vai desde o principiante até ao atleta mais experimentado.

Competição Mar

A performance é a principal prioridade da empresa e, como tal, existe a preocupação em desenvolver um conjunto de caiaques de mar que assegurem boa performance aos utilizadores. Estes barcos situam-se na linha de compromisso entre estabilidade e performance, estando preparados para mares difíceis e provas de múltiplas etapas.

Surfski

Nuno Ramos afirma que:

“O surf Ski para nós começou à volta de cinco anos atrás quando a modalidade começou a aparecer mais em força a nível mundial, era uma coisa muito *fechada ou centrada na Austrália, África do Sul*, que são as maiores potencias em Surf Ski e é uma modalidade que tem vindo a ter um grande crescimento.”

Esta modalidade é muito interessante por ser uma modalidade mais próxima dos espectadores e com maior potencial comercial. Segundo Nuno Ramos a marca pretende transportar “todo o know-how que nós temos usado na modalidade de canoagem aplicar no surfski, de modo a desenvolver barcos mais rápidos, mais estáveis, mais resistentes e mais robustos”, inovando nos modelos e em algumas questões técnicas, como são exemplos os acessórios e a forma de afinação dos caiaques.

Slalom

Em termos de mercado de alta-competição a empresa chegou ao topo, tem uma cota de mercado de 75% de embarcações e 75% de medalhas nas grandes competições, nomeadamente nos Jogos Olímpicos deste ano. Esta é uma situação em que os gestores da empresa pensam que seja sustentável e que dificilmente será possível melhorar para além dessa percentagem. Nessa perspetiva têm como estratégia a aposta na tecnologia,

incluindo cada vez mais tecnologia nas suas embarcações, e ser cada vez mais eficientes visto que existem desafios que vêm de países em que a mão-de-obra é mais barata.

De acordo com Nuno Ramos:

“Nós somos líderes de mercado nas águas lisas, portanto no flat water. Mas no entanto, há outras modalidades em que estamos a crescer, como por exemplo no slalom em que este ano pela primeira vez tivemos barcos nos Jogos Olímpicos e tivemos um vitória, uma medalha de Ouro, portanto estamos a crescer nesta modalidade.”

O Slalom foi um projeto que iniciaram à cerca de 3 anos, é uma modalidade olímpica da canoagem, e que já garantiu à marca ser o barco oficial dos Jogos Olímpicos de Londres 2012. O grande foco neste projeto é o desenvolvimento, sendo que a empresa pretende transportar a sua imagem enquanto empresa e enquanto marca de águas calmas para o slalom. A primeira presença numa prova oficial da Nelo no Slalom foi no Campeonato Europeu de Slalom, em Maio de 2009, em Inglaterra.

Paracanoé

A Nelo tem sido pioneira na promoção de soluções ergonómicas para os seus barcos, criando mesmo gamas de modelos que sirvam os atletas na perfeição, a paracanoagem foi um desafio que abraçaram.

Desde o início que o objetivo da marca tem sido aproximar-se dos remadores e treinadores e perceber os seus desafios e necessidades, e depois apresentar soluções nos seus barcos que permitirão aos atletas no futuro sentirem-se mais confortáveis e no final remarem mais rápido. Assim, a marca pretende presentear a oportunidade a remadores com incapacidades físicas de participar e competir na modalidade de canoagem.

Preço

Em relação à política de preços, João Costa, responsável financeiro da Nelo, refere que *“só produzimos caiaques de elevada qualidade. Não podemos concorrer com*

os fabricantes que não têm a nossa escala de custos”. O valor mais baixo a pagar por um caiaque Nelo é de 495€, pelo modelo Strozzy e o valor mais alto é de 3.935€, pelo modelo Vanquish III K2. O preço de cada caiaque poderá variar de acordo com o modelo. No entanto, dentro de cada modelo, diferentes tipos de materiais e especificações (cor, leme, banco, tábua finca-pés, strap finca-pés e capa) poderão modificar o preço.

Local

Um circuito de distribuição corresponde ao percurso efetuado pelo produto ou serviço ao longo das diversas entidades intervenientes, desde o local de produção até ao local de venda. Neste sentido, para além da fábrica e escritório principal, em Vila do Conde, a Nelo tem agentes revendedores pelo mundo.

O fornecimento às seleções nacionais e uma rede alargada de mais de 30 agentes distribuidores dispersos pelos cinco continentes, em especial na Europa central onde este desporto é levado mais a sério, mas também em países como os Estados Unidos, Rússia, China e a Austrália, justificam que o mercado externo tenha representado 98% do volume de negócios no último ano.

“Senti necessidade de ir lá para fora e tentar que me exigissem um pouco mais, e vontade de ser melhor e cada vez melhor. No fundo, tentar transferir a minha vontade de ganhar de atleta para a minha profissão”². – Manuel Ramos, proprietário.

Comunicação

Centros de Teste

A Nelo desenvolveu um novo conceito a pensar em todos os atletas que ao longo dos tempos lhes perguntaram: “Onde posso experimentar um barco Nelo?”

² Entrevista ao canal televisivo SIC: Programa Sucesso.pt da SIC notícias em 20/04/2007.

Chama-se “Test Center” e tem um objetivo muito específico: dar a oportunidade de quem quiser testar um barco com a marca Nelo na data e no local que for mais conveniente.

Este serviço está disponível em Portugal (em áreas geográficas diversas), na Noruega, na Hungria e na Suíça, mas a empresa conta, em breve, expandir a ideia para outros países.

Este serviço funcionará da forma mais simples possível, o cliente:

1º Decide o barco que quer testar;

2º Verifica em que local o pode usar;

3º Entra em contato com a Nelo para acordar dia e hora.

Caso não tenha disponibilidade para se deslocar até ao centro onde o barco que pretende está, contata a Nelo que irá tentar levar o barco até ao centro mais próximo do cliente. O teste é acompanhado por um monitor que poderá dar informações sobre o barco. Todo este serviço é grátis.

Tabela 2 - Localização dos Test Centers da Nelo.

País	Cidade e local
Portugal	Vila do Conde – Casa do Barco
	Aveiro – Watertech Shop
	Lisboa – Clube Millennium (Marina de Oeiras)
	Portimão – Kayak Clube Castores do Arade
Noruega	Sandvika – Aktiv Fritid AS
Hungria	Budapest – Prestige Lakópark
Suíça	Arbon – Kanuschule

Fonte: Site Nelo (www.mar-kayaks.pt)

Centros de treino

Os Centros de Treino, projeto iniciado por volta de 2007, Nuno Ramos considera que:

“tem sido opimo para nós, não só porque tem sido uma fonte extra de rendimento, mas também porque permite ter junto de nós atletas de topo com os quais podemos trabalhar, podemos ajudar e podemos ter feedback deles para melhorar as nossas próprias embarcações, portanto para nós tem sido extremamente positivo.”

O objetivo da Nelo é estar próximo dos seus atletas para compreender as suas necessidades. De acordo com João Costa:

“Portugal tem belíssimas condições naturais e sociais para receber centros de alto rendimento. Nos nossos centros de treino proporcionamos um serviço completo, o que inclui todas as comodidades e a utilização dos nossos caiaques e demais equipamentos (como barcos a motor).”

A Nelo pretende oferecer infraestruturas de topo, preço acessíveis, um local onde os seus barcos possam ser testados e melhorados, bem como a possibilidade dos seus clientes visitarem a fábrica.

Nelo Summer Challenge

O Nelo Summer Challenge, prova da modalidade de surfski, organizada pela empresa Mar Kayaks (detentora da marca Nelo) e a Federação Portuguesa de Canoagem.

A empresa organizou a sua quarta edição, em 2012, sendo esta uma das provas do circuito mundial de surfski, promovido pela Federação Internacional, e em 2013, vai ser o primeiro campeonato do Mundo de surfski.

A prova surge da vontade da Nelo de potenciar e explorar a projeção nacional e internacional da marca, tornando o evento numa prova de referência internacional, trazendo a Portugal a elite dos atletas mundiais de canoagem.

“A ideia é ter em Portugal uma prova de referência mundial. A adesão de atletas de elite supera a cada ano as nossas melhores expectativas. Com eventos de top, centros de treino de qualidade e resultados desportivos de

grande mérito dos nossos atletas, queremos que o país seja, cada vez mais, uma referência na canoagem internacional" –Manuel Ramos, proprietário³.

Cerca de 200 participantes, de 30 países, especialistas em diversas classes de canoagem, participaram no Nelo Summer Challenge 2012, e lutaram pelo "prize-money" recorde de 30.000 euros. Entre esses participantes, contam-se inúmeros atletas olímpicos medalhados, campeões europeus e até mundiais.

O Nelo Summer Challenge consegue reunir uma elite de atletas mas, na verdade, a sua imagem de marca é o fato de abrir a competição a amadores, dando uma transversalidade à prova que motiva um ambiente único, de convívio e fair-play.

Segundo a organização, o Nelo Summer Challenge foi seguido ao vivo em 2011 por cerca de 10 mil pessoas, enquanto o direto na internet foi acompanhado por perto de 25 mil espetadores.

Equipas de Serviço - Nelo Tour

Este projeto de equipas de serviço – Nelo Tour começou em meados de 2004, segundo Nuno Ramos:

“A ideia surge para suprir uma lacuna que havia na canoagem que é a assistência aos atletas no local, porque normalmente os atletas estão entregues a eles mesmos, portanto havia um serviço adicional que nenhuma das empresas podia fornecer e podia ser uma vantagem para a Nelo se houvesse essa componente da assistência local que para os atletas é algo de muito bom porque (...) os atletas só têm de se preocupar em remar e é algo que eles valorizam muito, é o cuidado que nós temos com eles.”

Manuel Ramos comenta que:

“É importante que haja uma componente humana muito densa, porque todas embarcações são preparadas para os atletas, e os atletas são todos distintos”.

³ *Jornal Record*, 26 de Agosto de 2010, In http://www.record.xl.pt/Modalidades/Outras/interior.aspx?content_id=459297

Uma das razões do sucesso da Nelo é o fato de enviar funcionários para competições internacionais, com o intuito de acompanhar os seus atletas.

“O Tour é uma assistência técnica que oferecemos aos atletas que competem nos nossos barcos, que pode passar por pequenas reparações, polimento da superfície, substituição de peças, afinação do caiaque, etc. Desta forma garantimos que o equipamento está em perfeitas condições para competir e eliminamos o risco de alguma coisa falhar e prejudicar a performance competitiva” – João Costa, responsável financeiro.

A equipa de serviço da Nelo normalmente integra entre dois a quatro funcionários, dependendo da dimensão do evento. Esta esteve presente nos Jogos Olímpicos de Londres, como se pode constatar no quadro 2, em duas modalidades o slalom e águas lisas ou flat water.

Tabela 3 - Equipas de Serviço - Nelo Tour 2012.

Data	Local	Designação	Modalidade
29/01 - 29/01	Port fluvial de Saint Laurent Blangy, França	17th International Regatta of Pas de Calais	Flat Water
03/03 - 04/03	Montemor-o-Velho, Portugal	NELO Winter Challenge 2012	Flat Water
18/03 - 19/03	Sevilha, Espanha	Spanish Winter Championships	Flat Water
05/05 - 06/05	La Seu d'Urgell, Espanha	Canoe Slalom Pyrennées Cup	Slalom
11/05 - 13/05	Augsburg, Alemanha	Canoe Slalom European Senior Championships	Slalom
18/05 - 20/05	Poznan, Polonia	Canoe Sprint World Cup I	Flat Water
25/05 - 27/05	Duisburg, Alemanha	Canoe Sprint World Cup II	Flat Water
01/06 - 03/06	Moscovo, Rússia	Canoe Sprint World Cup III	Flat Water
22/06 - 24/06	Zagreb, Croácia	Canoe Sprint European Senior Championships	Flat Water
12/07 to 15/07	Montemor-o-Velho, Portugal	Junior and U23 Canoe Sprint European Championships	Flat Water
29/07 - 02/08	Lee Valley, Inglaterra	London OG 2012 Slalom	Slalom
06/08 - 11/08	Eton Dorney, Inglaterra	London OG 2012 Canoe Sprint	Flat Water

01/09 - 02/09	Vila do Conde/Póvoa de Varzim, Portugal	NELO Summer Challenge 2012	Surf Ski
06/09 - 09/09	Solkan, Eslovénia	European Junior/U23 Slalom Championships	Canoe Slalom
19/09 - 23/09	Roma, Itália	Canoe Marathon Championships	World Flat Water

Fonte: Site da Nelo (www.mar-kayaks.pt)

Website

A Nelo apresenta um website onde disponibiliza toda a informação sobre a empresa em vários idiomas. A partir deste website é possível aceder a outros dois sites da empresa, referentes aos projetos de surfski e slalom. O website permite também o relacionamento interativo com o cliente, através de blogs ou da participação nas páginas da Nelo no Facebook ou Twiter. Além disso, são regularmente publicados vídeos das atividades desenvolvidas pela Nelo, através de um outro website – NeloTV. De acordo com dados fornecidos pela empresa, no mês de janeiro de 2011, o site da Nelo teve 16.654 visitantes de 118 países diferentes, sendo que 48,6% corresponderam a novos visitantes.

DISCUSSÃO

Segundo Kapferer (1991) o capital principal de uma empresa é a sua marca, e neste caso específico o maior o capital da empresa Mar Kayaks é a marca Nelo. A marca é utilizada pela empresa para identificar e comunicar sobre os seus produtos e serviços. Esta contém e transmite informação criando reputação dos produtos e serviços e é através desta reputação que o valor da marca é gerado e estabelecido.

Foi no início do ano 2000, que a empresa Mar Kayaks sentiu necessidade de se focalizar nas estratégias da marca, efetuando primeiramente uma análise detalhada da situação da empresa e da sua marca, que permitiu delinear estratégias diferenciadoras que possibilitaram chegar ao topo enquanto fornecedores de embarcações para as grandes competições.

De acordo com Kapferer (1997) o valor da marca decorre da sua capacidade de se tornar algo significativo e único junto dos seus consumidores, que na perspetiva do estudo foi o que a Nelo conseguiu junto dos seus consumidores, através das estratégias enunciadas nos resultados e que abaixo irei discutir.

Os Jogos Olímpicos de Sidney (2000) foram um ponto de viragem para a Nelo, no sentido em que esta foi a primeira grande competição em que a marca conseguiu medalhas, cinco no seu total, uma medalha de ouro, duas de prata e duas de bronze, em 36 medalhas possíveis. Esta foi uma das formas da marca conseguir notoriedade, ou seja, a capacidade do seu público-alvo identificar a marca como tendo produtos capazes de atingir performances merecedoras de medalhas. Assim, esta notoriedade é importante para cativar diversos públicos-alvo como atletas que já praticam canoagem de competição, jovens que estão na iniciação da canoagem ou que estão a pensar em começar a praticar. Estes constatam, nas grandes competições, que a Nelo é o caminho para o sucesso, dado que a 70% dos campeões utilizam caiaques Nelo, sendo este, sem dúvida, um fator importantíssimo para o crescimento e divulgação da marca.

Portanto, pode-se entender, no estudo, que a presença da marca nas grandes competições e a cada vez maior percentagem de medalhas ganhas nestas grandes competições, note-se que nos Jogos Olímpicos de Sidney a marca conquistou cerca de 14% das medalhas e doze anos mais tarde, nos Jogos Olímpicos de Londres, conquistou cerca de 70% das medalhas, levou a que a marca conquistasse uma ainda maior

notoriedade. O mercado da alta-competição serve de trampolim para a venda de modelos comerciais, que são a maior fonte de receitas da marca.

Outro fator importante no crescente aumento da notoriedade tem sido a consecutiva nomeação por parte do Comitê Olímpico Internacional para fornecedor oficial dos Jogos Olímpicos, estando nomeados pelos terceiros Jogos consecutivos.

De acordo com Keller (1998) uma marca tem valor quando os consumidores reagem mais favoravelmente ao produto a partir do momento que conhecem e identificam a marca, podemos considerar que os consumidores reagem favoravelmente ao produto da Nelo, visto que 75% das embarcações presentes nos Jogos Olímpico de Londres são Nelo.

Analisando o seu *marketing mix*, ou seja o produto, o preço, a comunicação e o lugar, podemos aferir como as estratégias da marca para cada elemento do *marketing mix* contribuíram para acrescentar valor à marca Nelo.

Segundo Lencastre (2007), a identidade é o conjunto de sinais da marca que representam a sua missão, são a forma de identificação da marca junto dos seus diferentes públicos, o seu *public mix*. Já Aaker (1996) define a identidade de marca como um conjunto único de associações que o gestor da marca procura criar e manter. Assim, os gestores da Nelo criaram uma identidade da sua marca baseada em três fatores: performance, estabilidade, e conforto

A investigação, desenvolvimento e a inovação sempre foi uma prioridade da Nelo, nos primeiros anos quem tratava desta parte tão importante da empresa era Manuel Ramos (proprietário da empresa Mar Kayaks) e um funcionário. Atualmente, dispõe de um departamento, o qual intitulam de departamento de I&D (investigação e desenvolvimento). Esta preocupação com a inovação dos seus produtos em busca de novas e melhores soluções para as necessidades dos clientes já fizeram com que a Nelo fosse o primeiro construtor da história a obrigar a Federação Internacional a mudar as regras da modalidade dado o caráter inovador dos seus produtos. A marca procura oferecer um produto inovador que se diferencie da demais concorrência, os modelos de competição da marca são desenvolvidos juntos de atletas procurando satisfazer as suas necessidades, particularidade essa que quando aliada à qualidade de construção dos caiaques Nelo é outro fator determinante para a liderança de mercado da Nelo.

O departamento I&D tem como missão a investigação, desenvolvimento e inovação em quatro etapas distintas do ciclo de desenvolvimento do produto, no desenvolvimento, na construção, no controlo de qualidade e na interação. A excelência

da tecnologia incorporada nas embarcações da Nelo, só é possível graças a parcerias tecnológicas celebradas com outras entidade. Este é outro dos fatores decisivos para o sucesso da empresa no mundo da canoagem. A marca vive num nicho de mercado onde o acesso e a aplicação de novas tecnologias não está devidamente desenvolvido, existe mais o “feeling” e o empirismo onde tradicionalmente não existe muita tecnologia. Estas parcerias tecnológicas permitem à marca converter tecnologias utilizadas noutras áreas para a sua. Portanto, este tem sido um fator diferenciador da concorrência, visto que a marca tem vindo, nos últimos 10 anos, a integrar nos seus produtos novas tecnologias, pondo de lado algum senso comum e empirismo que se vive na modalidade de canoagem por uma análise racional e objetiva.

A Nelo adapta e personaliza as suas embarcações para os atletas profissionais, sendo de acordo com o meu ponto de vista, um fator importante e que ajudou na caminhada da Nelo até líder Mundial. Em ambiente de alta-competição todos os pormenores são importantes, aqui a fronteira entre a vitória e a derrota é muitas vezes traçada por frações de segundo, daí que o fator barco seja um elemento decisivo. Como já foi referido anteriormente, a Nelo desenvolve as suas embarcações em conjunto com os atletas, cujo objetivo é o de que os atletas se sintam 100% confortáveis, 100% confiantes com toda a tecnologia que está por trás da sua embarcação, por outras palavras o atleta deve sentir que a sua embarcação é uma extensão do seu corpo.

No que diz respeito ao lugar, a marca dispõe de uma rede alargada de cerca de 30 agentes distribuidores, dispersos pelos cinco continentes, mas com grande incidência na Europa central onde a modalidade está fortemente implantada. Estes representantes absorveram a dinâmica da empresa e efetuam visitas regulares aos seus clientes. Esta tem sido uma estratégia adequada dado que 98% do seu volume de negócios, em 2011, foi para exportação.

A empresa Mar Kayaks investe muito na comunicação como forma de criar notoriedade e associações à marca que resultam num acréscimo de valor da marca Nelo. Assim, em relação à comunicação da marca Nelo a empresa centra-se em cinco projetos diferentes, os centros de teste, os centros de treino, o evento Nelo Summer Challenge, as equipas de serviço – Nelo Tour e o seu website.

Os quatro centros de teste autorizados pela marca ou um outro local a combinar com a marca, dão a oportunidade a qualquer pessoa de experimentar uma embarcação Nelo, tornando-se desta forma uma importante estratégia para angariar novos clientes.

Os centros de treino têm sido uma mais-valia para a marca, proporcionadas pelas condições naturais e meteorológicas disponíveis para praticar desportos aquáticos praticamente todo o ano, a par das condições sociais, abrindo uma oportunidade que a Nelo agarrou. Estes centros de treino permitem à marca obter um rendimento extra, mas mais importante que isso permitem à marca ter os melhores atletas, as melhores equipas e os melhores treinadores junto dos seus técnicos o que possibilita a uma maior compreensão das suas necessidades. Nestes centros de treino os técnicos da Nelo podem trabalhar com os atletas e treinadores ouvindo os seus feedbacks e ajudando do ponto de vista técnico, tendo sempre como objetivo a melhoria das embarcações e por conseguinte a performance dos seus atletas. Os centros de treino servem, também, para os atletas testarem as inovações e os novos produtos da Nelo, bem como visitar a fábrica e conhecer como as embarcações são construídas. Esta é uma estratégia de comunicação importantíssima, visto que permite à marca ter os atletas, equipas e treinadores mais perto percebendo as suas necessidades melhorando as suas embarcações, o que permite à marca criar várias associações à marca ela própria.

O evento Nelo Summer Challenge, prova da modalidade de surfski reconhecida internacionalmente. Um testemunho desse reconhecimento são os vários atletas medalhados em Jogos Olímpicos, campeonatos mundiais e europeus que têm estado presentes neste evento, bem como o reconhecimento da Federação Internacional que escolheu esta prova para ser o primeiro campeonato mundial de surfski, já no próximo ano. Este evento tem como objetivo potenciar e explorar a projeção internacional da marca.

As equipas de serviço – Nelo Tour são equipas de assistência técnica presentes nas grandes competições, estas podem efetuar pequenas reparações, polimentos, substituições de peças, afinações, etc., a ideia é que o equipamento esteja em perfeitas condições para competir, eliminando o risco de falha que possa a vir prejudicar a performance do atleta. Os atletas preocupam-se apenas em remar, algo que eles valorizam muito. Esta ideia surgiu da necessidade de suprir uma lacuna no mercado, ajudando a Nelo a diferenciar-se dos seus concorrentes, visto ser uma ideia inovadora.

Um website é um meio de comunicação indispensável com um custo baixo que permite o estabelecimento de relações entre a empresa e os seus clientes e vice-versa, estando acessível em qualquer momento e em qualquer lugar. Desde o ano 2000 que o website da Nelo é mais interativo com os conteúdos a serem atualizados regularmente, com a divulgação de ações, novidades, capacidades e feitos das

embarcações. No mês de janeiro de 2011, o website da Nelo teve 16.654 visitantes de 118 países diferentes, sendo que 48,6% corresponderam a novos visitantes. Os conteúdos são apresentados em várias línguas permitindo a marca alcançar públicos-alvo, o que de outra forma seria mais difícil e dispendioso.

A marca conseguiu criar um ciclo virtuoso, aproximando com várias estratégias os atletas e treinadores dos técnicos da marca o que originou numa grande interação e colaboração entre ambos, o que levou a uma melhoria contínua das embarcações da Nelo. Esta melhoria contínua dos seus produtos permitiu à marca angariar mais clientes e por outro lado potenciou os resultados a nível internacional que resultou num aumento das vendas, visto que como foi dito anteriormente a competição serve de trampolim para a venda de modelos comerciais.

CONCLUSÕES

Com a presente investigação pretendeu-se efetuar um estudo de caso de uma marca desportiva de sucesso, a Nelo, líder mundial na construção de caiaques de competição, estudando as estratégias que permitiram à marca acrescentar valor, obtendo assim notoriedade e efetuar associações positivas à marca.

De acordo com a investigação pode-se dizer que se destacam dois períodos na história da Nelo, um período até ao ano 2000 em que havia uma falta de informação do produto e este não chegava ao consumidor final. Este fato do produto não chegar ao consumidor final por falta de informação, levava a que o volume vendas fosse baixo, entrando, assim, num ciclo vicioso. Apesar do produto ser de qualidade, este não se afirmava perante atletas de topo, o que conduziu à não obtenção de resultados desportivos.

Foi então necessário mudar de paradigma, a partir do ano 2000, com estratégias conquistadoras que se demarcassem da concorrência e que conduzissem a marca à posição de líder mundial de caiaques de competição.

Uma das estratégias adotadas pela marca foi a visibilidade nas grandes competições, ou seja, a marca passou a patrocinar alguns dos atletas medalhados em grandes competições. Esta visibilidade teve início nos Jogos Olímpicos de Sidney, em 2000, quando a marca ganhou 5 medalhas em 36 possíveis. A marca aumentou essa visibilidade ao longo dos anos, conseguindo garantir 25 medalhas em 36 possíveis nos Jogos Olímpicos de Londres em 2012. Esta visibilidade serve de trampolim para a venda de modelos comerciais, tendo a marca aumentado drasticamente o seu volume de negócio como se pode constatar na ilustração 3.

A marca impôs uma política de produto forte baseada em 3 fatores, um departamento de I&D, personalização e adaptação das embarcações aos atletas e uma grande qualidade de construção.

O departamento de I&D tem a responsabilidade de investigar, desenvolver e inovar os produtos da marca. A Nelo desenvolve os seus produtos junto de atletas e treinadores procurando satisfazer as suas necessidades. No sentido de desenvolver e inovar, a marca estabelece parcerias tecnológicas com outras entidades, dado que no mercado da canoagem a tecnologia é pouco desenvolvida, prevalecendo, ainda, o senso

comum e o empirismo. Assim, a marca procura, com estas parcerias, converter tecnologia de outras áreas para a sua diferenciando-se da concorrência.

Outra aposta da marca na política de produto é a personalização ou a adaptação das embarcações aos atletas. Na alta-competição a embarcação é um elemento determinante, a fronteira entre a vitória e a derrota é muitas vezes traçada por uma fração de segundo, o atleta deve-se sentir 100% confortável com a sua embarcação e com toda a tecnologia que a incorpora. A embarcação deve ser um prolongamento do seu corpo.

Se aliarmos estes dois fatores, um produto inovador desenvolvido com os atletas e de acordo com as suas necessidades, e uma personalização das embarcações adaptadas ao perfil de cada atleta, à qualidade de construção, temos uma política de produto que ajudou a marca atingir o patamar em que está hoje.

A partir do ano 2000, altura em que a marca chegou à conclusão que o seu produto não chegava ao consumidor final, investiu bastante na sua política de comunicação aumentando a sua notoriedade e criando associações à marca. O seu investimento recaiu em cinco projetos diferentes, os centros de teste, os centros de treino, o evento Nelo Summer Challenge, equipas de serviço – Nelo Tour e o seu website.

Para cativar novos clientes a Nelo aposta nos centros testes, abrindo a possibilidade a qualquer pessoa de experimentar uma embarcação Nelo à sua escolha, num dos quatro centros de teste autorizados da Nelo ou em local e hora a combinar com a marca.

Os centros de treino que não são mais do que centros de estágio onde as equipas estrangeiras beneficiam das condições naturais, meteorológicas e sociais do nosso país, trouxeram um grande benefício à marca. A marca obtém um rendimento extra com os centros de treino, mas esta não é a principal razão da sua existência, estes abrem a possibilidade dos técnicos da marca trabalharem em conjunto com as equipas, atletas e treinadores, podendo desenvolver em conjunto os seus produtos.

O evento Nelo Summer Challenge é um evento da modalidade de surfski, com grande projeção internacional, que permite ter os melhores atletas mundiais junto da marca, num evento organizado por esta, e ao mesmo tempo ter grande projeção internacional, visto que os melhores atletas competem nesta prova. Este foi um evento criado com este intuito, explorar a projeção internacional da marca.

As equipas de serviço – Nelo Tour não são mais que um serviço de pós-venda que a empresa disponibiliza nas grandes competições. Estas equipas de serviço tratam de tudo o que tem a haver com a embarcação, minimizando o risco de falha do equipamento, podendo o atleta concentrar-se apenas em remar. A marca foca-se na satisfação do cliente, não finalizando a sua relação após a aquisição do produto, mantendo uma relação pós-compra para garantir que o cliente fique fidelizado.

Para sintetizar a marca criou um ciclo virtuoso, com uma política de produto e comunicação fortes e diferenciadores da demais concorrência, que resultaram num aumento do valor da marca, criando várias formas de notoriedade e várias associações à marca positivas.

LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA

No decurso de presente estudo foi detetado uma limitação. O fato de não haver estudos semelhantes de marcas desportivas portuguesas que permitissem uma comparação ou uma orientação para este estudo. Todos os estudos de caso de marcas desportivas encontrados foram de clubes enquanto marcas ou de produtos de uma dada marca.

Assim, de acordo com a limitação sugere-se para uma posterior investigação o estudo de mais marcas de sucesso do desporto, nacionais e internacionais. Partindo da ideia anterior pode-se criar um guião base para o estudos de caso de marcas do desporto para que no futuro se possa comparar cada uma, e com isso tirar conclusões sobre os fatores geradores de valor de marcas de sucesso desporto.

Propõe-se, também, o estudo do valor da marca Nelo e da sua cota de mercado para assim aferir com mais exatidão a percentagem com que esta domina o mercado de construção de caiaques de competição.

Para finalizar as sugestões, sugere-se um estudo idêntico da marca Nelo, uma década posterior a este estudo que poderá ser interessante na medida em que nos pode dar a conhecer se a marca continuou como líder e quais as estratégias que a fizeram manter-se como tal.

RECOMENDAÇÕES

O conhecimento produzido por este estudo deve ser aplicado no contexto da gestão de marcas. O principal objetivo de qualquer empresa é o aumento das suas receitas. As empresas detentoras de marcas não fogem à regra e o seu principal objetivo é aumentar as suas receitas através das suas marcas. Assim, a gestão da marca assume um papel importantíssimo na vida de qualquer empresa, visto que estas são a forma do público identificar um produto ou um serviço de uma empresa.

O presente estudo é um excelente exemplo de uma marca que conseguiu vencer todos os seus obstáculos e trilhou o seu caminho até ao sucesso. Assim, de acordo com o estudo de caso apresentado, sugere-se que as marcas analisem a sua situação

rigorosamente, percebendo quais são os seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças.

De seguida, aconselhe-se o traçar de objetivos concretos, realistas e tangíveis. Para posteriormente, delinear estratégias para cada componente do marketing mix (produto, preço, comunicação e lugar). Estas estratégias devem ser inovadoras e diferenciadoras da concorrência. Cada ponto desta estratégia deve ter um objetivo concreto de criar valor à marca, seja através de notoriedade, seja através de associações à marca.

Para conseguir um produto inovador é necessário efetuar um investimento forte, tanto ao nível da investigação e desenvolvimento do produto como no equipamento de produção. O desenvolvimento de produtos deve ser efetuado de acordo com as necessidades dos clientes e indo ao encontro da sua satisfação.

A qualidade do produto não deve ser vista apenas como uma forma de se diferenciar da concorrência mas também, uma forma de se manter competitivo, dado que o mundo globalizado em que vivemos hoje em dia, em que as barreiras socioeconómicas estão diminuindo, cada vez mais os clientes procuram produtos de qualidade. As empresas têm que se adaptar, eliminando atividades que não geram valor para a sua marca, nomeadamente produtos com qualidade e valor reduzido.

A política de comunicação é outra componente fundamental geradora de valor para a marca. Pode-se ter um produto fantástico mas se o público-alvo não tiver conhecimento este não se vende. A política de comunicação deve ser pensada para comunicar com o público-alvo e deve conseguir gerar notoriedade e associação à marca criando valor.

A internet é hoje um meio de comunicação de excelência, eficaz, e vital para qualquer marca. Através da internet é possível chegar a públicos que de outra forma seria mais difícil, é também um meio de comunicação barato e que permite a interatividade entre a marca e cliente, capacidade esta que deve ser explorada pelas marcas.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership*. USA: Free Press.
- Albarello, L., Digneffe, F., Hirnaux, J.P., Maroy, C., Ruquoy, D. (2005). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ambler, T. & Styles, C. (1995). *Brand equity: Towards measures that matter*. Pan'agra working paper (nº 95-902). London Business School, citado por Feldwick, P. (1996). *Do we really need brand equity*. In Carter, L. (ed.) – *Researching brands*(pp. 93-120): United Kingdom: ESOMAR.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação. Uma Introdução à teoria e aos métodos*. Coleção ciências da educação. Porto: Porto Editora.
- Bonoma, T. (1985). Case research in marketing: opportunities, problems and a process. *Journal of Marketing Research*, 12, 199-208.
- Correia, A. & Biscaia, R. (2012). *Estudos de caso de marketing no desporto português*. Lisboa: Visão e Contextos.
- Freitas, A. T. (2008). Tese de mestrado: *O impacto da publicidade no posicionamento: uma aplicação no mercado de desodorizantes*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Hill, J. S. & Vincent, J. (2006). Globalisation and sports branding: the case of Manchester United. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 7 (3), 213 - 230.
- Hoddler, I. (1994). *The interpretation of documents and material culture*. In Dezin, N. & Lincoln, Y. (Eds.). *Handbook of qualitative research*. London: Sage Publications.
- Holt, M. (2007). Global success in sport: the effective marketing and branding of the UEFA Champions League. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 9 (1), 51 - 61.

- Kapferer, J.N. (1991). *Marcas - capital de empresa*. Lisboa: Edições CETOP.
- Kapferer, J. N. (1997). *Strategic brand management, creating and sustaining brand equity long term* (2.^a ed.). Kogan Page.
- Kapferer, J. N. (2000). *A gestão de marcas: capital de empresa* (2.^a ed.). Mem Martins: Edições CETOP.
- Kaynak, E. et al (2008). An integrative framework linking brand associations and brand loyalty in professional sports. *Palgrave Macmillan LTD*, 15 (5), 336–357.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*. 57 (1), 1-22.
- Keller, K. L. (1998). *Building, measuring, and managing brand equity*. Prentice Hall: USA.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity* (2nd Edition). NJ: Prentice Hall.
- Keller, K. L. & Machado, M. (2006). *Gestão estratégica de marca*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2001). *Administração de marketing* (10.^a ed.). São Paulo: Prentice-Hall.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Administração de marketing*. São Paulo: Person Prentice Hall.
- Kotler, P. et al (1999). *Principles of marketing. European Edition*, (Second Edition). Prentice Hall Europe.
- Lencastre, P. (1999). A marca: o sinal, a missão e a imagem. *Revista Portuguesa de Marketing*. 3 (8), 105-119. Porto: Edições IPAM.
- Lencastre, P. (2007). *O Livro da marca* (1.^a ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lencastre, P. (2005). *O Livro da marca*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Low, G. S. & Lamb Jr, C. W. (2000). The measurement and dimensionality of brand associations. *Journal of Product & Brand Management*, 9 (6), 350-368.
- Quivy, L. V. C. (2005). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Shank, M. D. (2004). *Sports strategic perspective* (3.^a ed.). Prentice Hall.
- Sousa, C. M. (2007). *A gestão de marcas país: O caso de Portugal*. Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Economia, Porto.
- Stobart, P. (1994), *Brand power*. London: Macmillan.
- Tavares, M. C. (1998). *A força da marca - como construir e manter marcas fortes*. São Paulo: Harbra.

Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods* (2.^a ed.) Thousand Oaks, CA:
SAGE Publications.