



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Faculdade de Economia e Gestão

# Medição do *brand equity*, no sector automóvel

Estratégias para aumentar o *brand equity* da Cardan

Relatório de Estágio

Ana Catarina Alves de Almeida Paulo

2015

---

---



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Medição do *brand equity*, no sector automóvel

## Estratégias para aumentar o *brand equity* da Cardan

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Marketing

por

Ana Catarina Alves de Almeida Paulo

sob orientação de

Prof.<sup>ª</sup> Doutora Carla Martins e Prof. João Campos

Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Economia e Gestão

Março, 2015

---

---

---

---

# Agradecimentos

Aos meus orientadores Prof<sup>ª</sup>. Dr.<sup>ª</sup> Carla Martins e Prof. João Campos, por todo o apoio, disponibilidade e aconselhamento.

À Dr.<sup>ª</sup> Rita Marques, ao Dr. Jorge Macedo, ao Dr. Vasco Dias e restantes membros da Cardan com quem tive a oportunidade de colaborar, por todo o apoio e ensinamentos ao longo do estágio.

À minha família, em especial aos meus adorados pais, e aos meus amigos por todo o apoio que me deram no decorrer desta investigação.

---

---

---

## Resumo

O mercado do sector automóvel é bastante concorrencial e, por isso, a Cardan sentiu necessidade de sobressair da concorrência e aumentar a sua notoriedade junto do seu público-alvo, de forma a gerar novas oportunidades de negócio.

Assim, o presente relatório de estágio surgiu com o objectivo de medir o *brand equity* actual da Cardan e, conseqüentemente desenvolver estratégias que permitam aumentar o seu *brand equity*. Neste sentido, foram definidas as seguintes questões de investigação:

- Qual o *brand equity* actual da Cardan?
- Quais as estratégias que a Cardan deve adoptar para aumentar o seu *brand equity*?

Neste sentido, foi realizada uma revisão da literatura que resultou de uma pesquisa aprofundada sobre a temática do *brand equity*, mais especificamente, o *consumer-based brand equity*. Neste conceito, foi prestada especial atenção ao autor Aaker (1991) e às suas abordagens e dimensões, como a notoriedade da marca, as associações à marca, a lealdade à marca e a qualidade percebida.

Uma vez que a Cardan considera que o conhecimento que as empresas têm sobre a marca na mente dos consumidores é um dos activos mais valiosos de uma empresa, através da revisão da literatura, foram identificadas métricas que permitem medir esse conhecimento.

Neste sentido, foi realizado um estudo de mercado, tendo como base as métricas identificadas, com o objectivo de compreender qual o *brand equity* actual da Cardan. Depois da análise dos resultados do estudo, foram identificadas as dimensões com maior necessidade de serem trabalhadas.

A revisão da literatura permitiu também identificar várias estratégias de marketing para aumentar o *brand equity* das marcas, que serviram de base para o desenvolvimento de recomendações sugeridas à Cardan.

Palavras-chave: marca, *brand equity*, *consumer-based brand equity*, notoriedade da marca, associações à marca, qualidade percebida, lealdade à marca.

---

---

---

# Abstract

Nowadays, cars market is very competitive and, therefore, Cardan felt the need to stand out from the competition and increase your reputation with your target audience in order to generate new business opportunities.

Thus, this document is the report of the stage with the aim of measuring the current of the Cardan brand equity and, consequently, develop strategies to increase its brand equity. In this sense, the research questions were defined:

- What is the current brand equity of Cardan?
- What strategies Cardan should be taken to increase its brand equity?

In this sense, a literature review that resulted from a thorough research on the subject of brand equity was held, more specifically, the consumer-based brand equity. In this concept, special attention was given to the author Aaker (1991) and its approaches and dimensions, such as brand awareness, brand associations, brand loyalty and perceived quality.

Since Cardan considers that knowledge that companies have on the brand in the minds of consumers is one of the most valuable assets of a company. Through the literature review, metrics were identified for measuring this knowledge.

Also through the literature review identified various marketing strategies to increase the brand equity of the brands, has been identified as the basis for the development of recommendations suggested to Cardan.

Keywords: brand, brand equity, consumer-based brand equity, brand awareness, brand associations, perceived quality, brand loyalty.

---

---

---

# Índice

|   |    |
|---|----|
| Agradecimentos  | 5  |
| Resumo  | 7  |
| Abstract  | 9  |
| Índice  | 11 |
| Índice de Gráficos                                    | 15 |
| Índice de Ilustrações                                 | 20 |
| Índice de Tabelas                                     | 22 |
| Introdução  | 24 |
| 1. Revisão da literatura                              | 26 |
| 1.1. Marca  | 26 |
| 1.1.1. Definição de marca                             | 26 |
| 1.1.2. Os pilares da marca                            | 29 |
| 1.2. <i>Brand Equity</i>                              | 33 |
| 1.2.1. Definição de <i>Brand Equity</i>               | 33 |
| 1.2.2. <i>Customer-Based Brand Equity</i> (CBBE)      | 36 |
| 1.2.3. Perspectiva de Aaker (1991) e Keller (1993)    | 37 |
| 1.3. Medição do <i>brand equity</i>                   | 47 |
| 1.4. Estratégias para aumentar o <i>brand equity</i>  | 54 |
| 2. Metodologia  | 61 |
| 2.1. Investigação – Acção                             | 61 |
| 2.2. Questionários                                    | 63 |
| 3. Caso Cardan  | 66 |
| 3.1. Análise da envolvente Cardan                     | 66 |
| 3.1.1. Envolvente Externa                             | 66 |
| 3.1.1.1. Análise da Macro Envolvente - Análise PESTEL | 66 |
| 3.1.1.2. Análise da Micro Envolvente                  | 71 |

---

|   |     |
|---|-----|
| 3.1.1.2.1. Clientes   | 71  |
| 3.1.1.2.2. Fornecedores   | 72  |
| 3.1.1.2.3. Concorrência   | 73  |
| 3.1.1.3. Análise de Mercado   | 77  |
| 3.1.2. Análise Interna da Empresa   | 79  |
| 3.1.2.1. História da Cardan   | 79  |
| 3.1.2.2. Missão, Valores e Princípios                                     | 80  |
| 3.1.2.3. Serviços Prestados / Áreas de Negócio                            | 80  |
| 3.1.2.4. Recursos Humanos   | 82  |
| 3.1.3. Análise SWOT   | 83  |
| 3.2. Estratégias de Marketing realizadas no passado pela Cardan           | 84  |
| 3.2.1. Braga  | 84  |
| 3.2.2. Guimarães  | 85  |
| 3.2.3. Maia   | 86  |
| 3.2.4. Famalicão  | 86  |
| 3.2.5. Fafe   | 87  |
| 3.2.6. Barcelos   | 87  |
| 3.2.7. Outros   | 87  |
| 3.3. Medição do <i>brand equity</i> actual da Cardan                      | 89  |
| 3.3.1. Questionários  | 89  |
| 3.3.1.1. Questionário – Particulares                                      | 89  |
| 3.3.1.2. Questionário – Empresas  | 91  |
| 3.3.2. Conclusões Questionários – Análise das 4 dimensões de Aaker (1991) | 93  |
| 3.3.2.1. Conclusões Questionário – Particulares                           | 93  |
| 3.3.2.2. Conclusões Questionário – Empresas                               | 99  |
| 3.4. Estratégias para aumentar o <i>brand equity</i> da Cardan            | 105 |
| 3.4.1. Realizadas no estágio  | 105 |
| 3.4.2. Recomendações para o futuro  | 108 |
| 4. Limitações/ Conclusão  | 114 |
| 5. Bibliografia   | 116 |
| 6. Netgrafia  | 121 |

---

---

|   |     |
|---|-----|
| 7. Glossário  | 124 |
| 8. Anexos   | 125 |
| 8.1. Modelo de <i>brand equity</i> de Aaker (1991)      | 125 |
| 8.2. “ <i>The Brand Equity Ten</i> ” (Aaker, 1996)      | 126 |
| 8.3. Questionário – Particulares                        | 127 |
| 8.4. Questionário – Empresas                            | 131 |
| 8.5. Resultados do Questionário – Particulares          | 135 |
| 8.6. Resultados do Questionário – Empresas              | 144 |
| 8.7. Evento Braga – 30 anos Peugeot                     | 154 |
| 8.8. Questionário de Monitorização de Eventos           | 161 |
| 8.9. Questionário Satisfação Cliente – Pós Venda        | 162 |
| 8.10. Postal de Natal da Cardan                         | 163 |
| 8.11. Sugestão de alteração no <i>website</i> da Cardan | 164 |
| 8.12. Análise da página da Cardan no LinkedIn           | 165 |
| 8.13. Análise da página da Cardan no Facebook           | 167 |

---

---

---

# Índice de Gráficos

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico 1 - Venda de Automóveis Ligeiros de Passageiros, em Portugal. (Fonte: ACAP, 2015) .....                                  | 77  |
| Gráfico 2 - Venda de Automóveis Comerciais Ligeiros, em Portugal. (Fonte: ACAP, 2015) .....                                      | 78  |
| Gráfico 3 - Total de Vendas de Ligeiros, em Portugal. (Fonte: ACAP, 2015) .....  | 78  |
| Gráfico 4 - Vendas Mercado Total - Quota de Mercado (%). .....   | 79  |
| Gráfico 5 - Resultados da questão nº1 do Questionário - Particulares. (Fonte: Output da ferramenta Google Drive, 2014) .....     | 93  |
| Gráfico 6 - Resultados da questão nº2 do Questionário - Particulares. (Fonte: Output da ferramenta Google Drive, 2014) .....     | 94  |
| Gráfico 7 - Resultados da questão nº3 do Questionário - Particulares. (Fonte: Output da ferramenta Google Drive, 2014) .....     | 94  |
| Gráfico 8 - Resultados da questão nº3.1 do Questionário - Particulares. (Fonte: Output da ferramenta Google Drive, 2014) .....   | 95  |
| Gráfico 9 - Resultados da questão nº3.2 do Questionário - Particulares. (Fonte: Output da ferramenta Google Drive, 2014) .....   | 95  |
| Gráfico 10 - Resultados da questão nº4 do Questionário - Particulares. (Fonte: Output da ferramenta Google Drive, 2014) .....    | 96  |
| Gráfico 11 - Resultados da questão nº5 do Questionário - Particulares. (Fonte: Output da ferramenta Google Drive, 2014) .....    | 97  |
| Gráfico 12 - Resultados da questão nº7 do Questionário - Particulares. (Fonte: Output da ferramenta Google Drive, 2014) .....    | 97  |
| Gráfico 13 - Resultados da questão nº8 do Questionário - Particulares. (Fonte: Output da ferramenta Google Drive, 2014) .....    | 98  |
| Gráfico 14 - Resultados da questão nº12.1 do Questionário - Particulares. (Fonte: Output da ferramenta Google Drive, 2014) ..... | 99  |
| Gráfico 15 - Resultados da questão nº1 do Questionário - Empresas. (Fonte: Output da ferramenta Google Drive, 2014) .....        | 100 |
| Gráfico 16 - Resultados da questão nº2 do Questionário - Empresas. (Fonte: Output da ferramenta Google Drive, 2014) .....        | 100 |
| Gráfico 17 - Resultados da questão nº3 do Questionário - Empresas. (Fonte: Output da ferramenta Google Drive, 2014) .....        | 101 |
| Gráfico 18 - Resultados da questão nº3.1 do Questionário - Empresas. (Fonte: Output da ferramenta Google Drive, 2014) .....      | 101 |

---

---

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico 19 - Resultados da questão nº3.2 do Questionário - Empresas. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....     | 102 |
| Gráfico 20 - Resultados da questão nº4 do Questionário - Empresas. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....       | 102 |
| Gráfico 21 - Resultados da questão nº5 do Questionário - Empresas. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....       | 103 |
| Gráfico 22 - Resultados da questão nº7 do Questionário - Empresas. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....       | 103 |
| Gráfico 23 - Resultados da questão nº8 do Questionário - Empresas. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....       | 104 |
| Gráfico 24 - Resultados da questão nº14.1 do Questionário - Empresas. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....    | 104 |
| Gráfico 25 - Resultados da questão nº1 do Questionário - Particulares. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....   | 135 |
| Gráfico 26 - Resultados da questão nº2 do Questionário - Particulares. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....   | 135 |
| Gráfico 27 - Resultados da questão nº3 do Questionário - Particulares. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....   | 135 |
| Gráfico 28 - Resultados da questão nº3.1 do Questionário - Particulares. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) ..... | 136 |
| Gráfico 29 - Resultados da questão nº3.2 do Questionário - Particulares. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) ..... | 136 |
| Gráfico 30 - Resultados da questão nº3.3 do Questionário - Particulares. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) ..... | 137 |
| Gráfico 31 - Resultados da questão nº4 do Questionário - Particulares. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....   | 138 |
| Gráfico 32 - Resultados da questão nº4.1 do Questionário - Particulares. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) ..... | 138 |
| Gráfico 33 - Resultados da questão nº4.2 do Questionário - Particulares. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) ..... | 139 |
| Gráfico 34 - Resultados da questão nº5 do Questionário - Particulares. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....   | 139 |
| Gráfico 35 - Resultados da questão nº6 do Questionário - Particulares. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....   | 140 |
| Gráfico 36 - Resultados da questão nº7 do Questionário - Particulares. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....   | 140 |

---

---

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico 37 - Resultados da questão nº8 do Questionário - Particulares. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....    | 141 |
| Gráfico 38 - Resultados da questão nº9 do Questionário - Particulares. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....    | 141 |
| Gráfico 39 - Resultados da questão nº10 do Questionário - Particulares. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....   | 142 |
| Gráfico 40 - Resultados da questão nº11 do Questionário - Particulares. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....   | 142 |
| Gráfico 41 - Resultados da questão nº12 do Questionário - Particulares. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....   | 142 |
| Gráfico 42 - Resultados da questão nº12.1 do Questionário - Particulares. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) ..... | 143 |
| Gráfico 43 - Resultados da questão nº1 do Questionário - Empresas. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....        | 144 |
| Gráfico 44 - Resultados da questão nº2 do Questionário - Empresas. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....        | 144 |
| Gráfico 45 - Resultados da questão nº3 do Questionário - Empresas. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....        | 145 |
| Gráfico 46 - Resultados da questão nº3.1 do Questionário - Empresas. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....      | 145 |
| Gráfico 47 - Resultados da questão nº3.2 do Questionário - Empresas. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....      | 146 |
| Gráfico 48 - Resultados da questão nº3.3 do Questionário - Empresas. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....      | 147 |
| Gráfico 49 - Resultados da questão nº4 do Questionário - Empresas. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....        | 148 |
| Gráfico 50 - Resultados da questão nº4.1 do Questionário - Empresas. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....      | 148 |
| Gráfico 51 - Resultados da questão nº4.2 do Questionário - Empresas. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....      | 149 |
| Gráfico 52 - Resultados da questão nº5 do Questionário - Empresas. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....        | 149 |
| Gráfico 53 - Resultados da questão nº6 do Questionário - Empresas. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....        | 150 |
| Gráfico 54 - Resultados da questão nº7 do Questionário - Empresas. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....        | 150 |

---

---

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico 55 - Resultados da questão nº8 do Questionário - Empresas. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....    | 151 |
| Gráfico 56 - Resultados da questão nº10 do Questionário - Empresas. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....   | 152 |
| Gráfico 57 - Resultados da questão nº11 do Questionário - Empresas. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....   | 152 |
| Gráfico 58 - Resultados da questão nº12 do Questionário - Empresas. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....   | 152 |
| Gráfico 59 - Resultados da questão nº13 do Questionário - Empresas. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....   | 153 |
| Gráfico 60 - Resultados da questão nº14 do Questionário - Empresas. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) .....   | 153 |
| Gráfico 61 - Resultados da questão nº14.1 do Questionário - Empresas. (Fonte: <i>Output da ferramenta Google Drive, 2014</i> ) ..... | 153 |

---

---

---

## Índice de Ilustrações

|  |     |
|--|-----|
| Ilustração 1 - <i>Layout</i> do <i>post</i> no Facebook.....             | 154 |
| Ilustração 2 - <i>Layout</i> dos carros promocionais.....                | 154 |
| Ilustração 3 - <i>Layout</i> dos <i>flyers</i> .....                     | 155 |
| Ilustração 4 - <i>Layout</i> dos rodapés. ....                           | 155 |
| Ilustração 5 - <i>Layout</i> dos convites electrónicos. ....             | 156 |
| Ilustração 6 - <i>Mupis</i> situados no Braga Parque. ....               | 157 |
| Ilustração 7 - <i>Mupis</i> situados no Braga Parque. ....               | 157 |
| Ilustração 9 - Interior da Cardan de Braga.....                          | 158 |
| Ilustração 8 - Exterior da Cardan de Braga.....                          | 158 |
| Ilustração 11 - Hospedeiras. ....  | 159 |
| Ilustração 10 - Interior da Cardan de Braga.....                         | 159 |
| Ilustração 12 - Serviço de <i>Cocktail</i> .....                         | 160 |
| Ilustração 13 - Questionário Satisfação Cliente - Pós Venda. ....        | 162 |
| Ilustração 14 - Postal de Natal da Cardan.....                           | 163 |
| Ilustração 15 - <i>Printscreen</i> do <i>website</i> da Cardan.....      | 164 |
| Ilustração 16 - <i>Printscreen</i> da página da Cardan, no LinkedIn..... | 164 |

---

---

---

# Índice de Tabelas

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 1 - Definição do conceito de marca, por temas. (Fonte: Maurya e Mishra, 2012).....  | 28  |
| Tabela 2 - Definição de <i>brand equity</i> . .....  | 33  |
| Tabela 3 - Medidas indirectas e directas de medição de <i>brand equity</i> . (Fonte: Louro, 1999).....                           | 50  |
| Tabela 4 - Medidas de avaliação do desempenho da marca (Fonte: Louro, 1999) .....  | 51  |
| Tabela 5 - Tipos de comunicação (Fonte: Keller, 2013) .....  | 58  |
| Tabela 6 - Vendas de ligeiros e pesados, em 2014 e 2015.....   | 67  |
| Tabela 7 - Indicador de confiança dos consumidores. (Fonte: INE, 2015).....  | 68  |
| Tabela 8 - Esperança de vida à nascença, em Portugal. (Fonte: INE, 2014) .....   | 69  |
| Tabela 9 - Taxa de desemprego, em Portugal. (Fonte: Pordata, 2015) .....   | 70  |
| Tabela 10 - Fornecedores da Cardan. (Fonte: Dados da empresa, 2015) .....  | 72  |
| Tabela 11 - Análise SWOT.....  | 83  |
| Tabela 12 - Acções de Braga. ....  | 84  |
| Tabela 13 - Acções Guimarães. ....   | 85  |
| Tabela 14 - Acções Maia.....   | 86  |
| Tabela 15 - Acções Famalicão.....  | 86  |
| Tabela 16 - Acções Fafe. ....  | 87  |
| Tabela 17 - Acções Barcelos. ....  | 87  |
| Tabela 18 - Outras Acções. ....  | 87  |
| Tabela 19 - Objectivo e origem das questões dos Questionários - Particulares..   | 89  |
| Tabela 20 - Objectivo e origem das questões do Questionário - Empresas.....  | 91  |
| Tabela 21 - <i>The Brand Equity Ten</i> . (Fonte: Aaker, 1996) .....   | 126 |
| Tabela 22 - Resultados da questão nº9 do Questionário - Empresas. (Fonte: Output da ferramenta <i>Google Drive</i> , 2014) ..... | 151 |
| Tabela 23 - Questionário de Monitorização de Eventos.....  | 161 |

---

---

---

## Introdução

O meu trabalho final de mestrado assume a forma de um relatório de estágio. O tema foi proposto pela empresa Cardan, representante de diversas marcas do sector automóvel, e consiste no desenvolvimento da sua própria marca, através de estratégias de marketing consistentes e sustentadas.

Este projecto foi orientado a nível académico pela Prof.<sup>a</sup> Doutora Carla Martins e pelo Prof. João Campos, e o seu acompanhamento e orientação a nível empresarial foram realizados pelo Dr. Jorge Macedo e pela Dr.<sup>a</sup> Rita Marques.

Os objectivos gerais do plano foram aumentar o *brand equity* da Cardan, e consequentemente aumentar a sua notoriedade, permitindo à empresa diferenciar-se da concorrência e gerar novas oportunidades de negócio.

Estes objectivos foram concretizados através da identificação das dimensões do *brand equity* a serem estudadas, medição das dimensões identificadas, definição dos planos de acção, implementação de alguns desses planos e, por fim, desenvolvimento de recomendações futuras.

Tornou-se importante definir quais as dimensões do *brand equity* a serem estudadas e, consequentemente, melhoradas, uma vez que estas podem ser utilizadas para explorar os resultados do marketing e investigar o comportamento do consumidor em relação ao *brand equity*.

Para além do interesse da Cardan em desenvolver este estudo, ao longo da revisão da literatura, foi possível identificar que Mackay (2001) reconhece a necessidade de se desenvolverem mais estudo empíricos numa gama de diferentes mercados para se avaliar o desempenho das medidas de *consumer-based brand equity* e questiona se os gestores das indústrias dos serviços estão a medir o *brand equity* e, caso sim, como.

---

---

---

# 1. Revisão da Literatura

## 1.1. Marca

### 1.1.1. Definição de marca

A origem do conceito de marca remonta ao século XV, em que a marca era um sinal identificador do proprietário de determinado bem, animal ou escravo, normalmente queimado na superfície ou na pele, como marca de queimadura. Em 1922, a palavra “marca” surgiu na área do Marketing como “*brand name*”, que definia uma troca ou nome do proprietário. Hoje em dia, marca é muito mais do que uma identificação, é uma promessa que a empresa faz ao consumidor do bem ou serviço que vai entregar.

O conceito de marca tem evoluído ao longo dos anos. Inicialmente surgiu com uma abordagem tradicional, ligada ao produto físico, como um símbolo ou palavra identificadora que distinguem o produto daqueles que são produzidos pela concorrência, para uma abordagem multidimensional, que vê a marca como um objecto abstracto ou um conjunto de associações na mente do consumidor (Keller, 2008).

De acordo com *The American Marketing Association* (AMA) (1960), marca define-se como “um nome, termo, sinal, símbolo ou *design*, ou uma combinação destes, que identifica os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferencia-os dos outros concorrentes”. A AMA (2014) refere também que “normalmente a marca inclui logo, fontes, esquemas de cores, símbolos e sons explícitos que podem ser desenvolvidos para representar valores e ideias implícitas e até personalidade”.

Stern (2006, p.218,219) afirma que “como nome, marca refere-se a identidades tais como pessoas, lugares, coisas e ideias; como verbo, refere-se a processos incluídos no esforço de uma empresa em fazer um produto com significado, como dar um nome ao produto, direccionar e posicionar o produto e comunicar os seus benefícios.”. A mesma autora refere que “no mundo, marca denota um nome ou marca que estão associados a um produto; na mente, denota uma representação, uma ideia ou uma percepção de significados psicológicos e no *cyber* espaço, denota um repositório de informação.”.

---

Há ainda a definição jurídica de marca, sendo ela um “sinal ou conjunto de sinais nominativos, figurativos ou emblemáticos, que aplicados, por qualquer forma, num produto ou no seu invólucro, o façam distinguir de outros idênticos ou semelhantes” (Chantérac, 1989, p.46).

Autores como Muzellec et al. (2012, p.813) também referem que “a marca é vista cada vez mais como um constructo multidimensional (Rilley et al., 1998) que incorpora os valores funcionais e emocionais da marca assim como o desempenho e necessidades psico-sociais dos consumidores (Rilley et al., 1998). O lado emocional do constructo da marca corresponde ao conjunto de percepções na mente dos consumidores (Fournier, 1998).”.

Kapferer (1992, p.11) afirma que uma marca não é só um produto, é sim “a essência do produto, o seu significado e a sua direcção, que define a sua identidade no tempo e no espaço”. Aaker (1997) acrescenta ainda que pode ser associada uma personalidade à marca, que esta pode ser definida como um conjunto de características humanas que lhe são associadas e que marca não é só um activo estratégico de uma empresa, mas também, a principal fonte de vantagem competitiva da mesma.

Rilley et al. (1998) sugerem uma classificação das definições de marca em 12 temas, que podem ser agrupadas segundo duas perspectivas (do consumidor e da empresa), conforme a tabela 1.

Tabela 1 - Definição do conceito de marca, por temas. (Fonte: Maurya e Mishra, 2012)

| <u>Classificação dos Temas</u>   | <u>Autores</u>   | <u>Perspectiva da Empresa</u> | <u>Perspectiva do Consumidor</u> |
|--|--|-------------------------------|----------------------------------|
| Marca como um <u>logo</u>  | AMA,1960,2005,2007;Watkins, 1986; Aaker, 1991; Dibb et al, 1994; Kotler et al, 1996;McWilliam, 1993  | X                             |                                  |
| Marca como um <u>instrumento legal</u>   | Crainer, 1995;Broadbent and cooper, 1987;kapferer, 1995;Lea and Murphy, 1996;McWilliam, 1993   | X                             |                                  |
| Marca como uma <u>empresa</u>  | Bernard L. and Ruth, 1998;Varadaranjan et al., 2006  | X                             |                                  |
| Marca como <u>taquigrafia</u> (técnica de escrita com abreviaturas, com finalidade de ser tão rápida como se fala) | Jacoby et al., 1977;Chevan, 1992;to Brow, 1992   |                               | X                                |
| Marca como <u>reduzidor de risco</u>   | Bauer, 1960;Assael, 1995;Staveley, 1987; Kaferer, 1995   |                               | X                                |
| Marca como <u>sistema de identidade</u>  | Kapferer,1992;Balmer,1995;Aaker,1996;Olins,1 989; Smythe et al, 1992; Bona, 1994; Bruke, 1994; Haggin,1994;Prinz,1994;Wilson,1994;Fomburn and Shanly, 199;Diefenbach, 1992;Gardner and Levy,1995 | X                             |                                  |
| Marca como <u>imagem na mente do consumidor</u>  | Boulding,1956;Martineau,1959;Newman,1957; Pitcher, 1985;Joyce, 1963: Arnold, 1992: Keller, 1993;Keeble,1991;Gardner and Levy,1995; Park et al., 1986   | X                             | X                                |
| Marca como <u>sistema de valor</u>   | Thrift, 1997;Beckett, 1996; Southgate, 1996;Cook, 1995; Meenaghan, 1995; Reynolds and Gutman, 1988; Engel et al., 1993;Clark ,1987;Sheth et al.,1991   | X                             |                                  |
| Marca como <u>personalidade</u>  | Alt and Griggs, 1988; Blackston, 1992; Arnold, 1992; Goodyear, 1993; Zinkhan et al.,1996;Gutman,1982;Aaker ,1996;J. Aaker,1997   | X                             | X                                |
| Marca como <u>relação</u>  | Duboff, 1986; Woodward,1991;Kapferer, 1992; Blackston,1993; Arnold,1992; McKenna, 1991   | X                             | X                                |
| Marca como <u>valor acrescentado</u>   | Jones, 1986; King, 1973;Hirschman, 1980;Durand,Hirschman and Holbrook,1982;Jones,1986  | X                             |                                  |
| Marca como <u>entidade em evolução</u>   | Goodyear,1996  | X                             | X                                |

Pode-se concluir através na análise da tabela 1, que existem diversos conceitos de marca, visto que cada investigador cria a sua própria definição de marca. Desta forma é possível afirmar que marca é um conceito bastante dinâmico e que se modifica consoante as alterações sociais, económicas, políticas, legais, tecnológicas e geográficas.

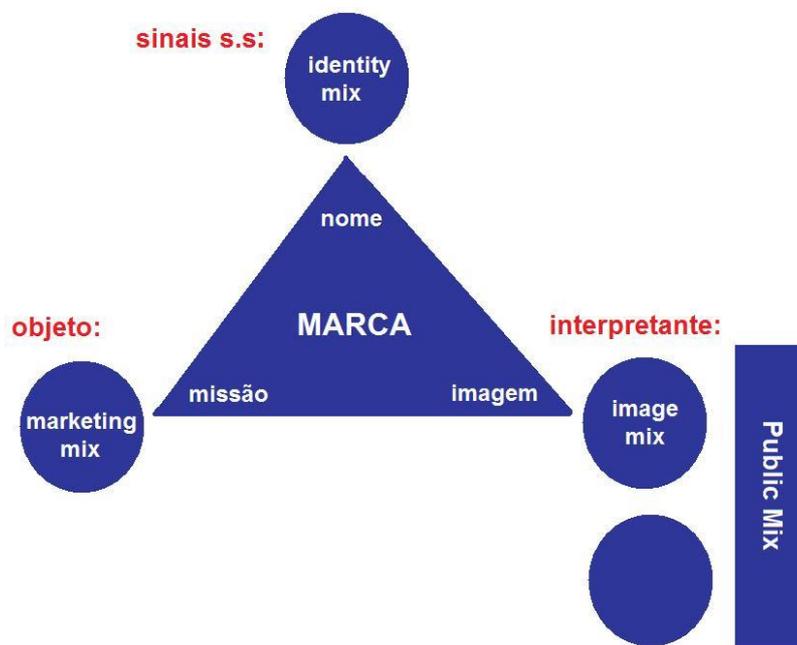
A diversidade de conceitos de marca conduz a que esta desempenhe diferentes papéis, consoante a perspectiva que se adopta. Segundo Keller (1998), na perspectiva do consumidor, a marca desempenha vários papéis como, por exemplo, o de identificação da origem do produto, o de sinal de

---

identidade, entre outros. Na perspectiva do produtor/fabricante, a marca também desempenha vários papéis, como, por exemplo, o papel de meio de identificação para simplificar a supervisão, meio para proteger legalmente características únicas, entre outros.

### 1.1.2. Os pilares da marca

Uma marca é um sinal capaz de distinguir bens e serviços. Embora haja muitas definições, optou-se por dar relevo à definição de Lencastre (2007), que considera que “um sinal é qualquer coisa, que está no lugar de qualquer coisa, para ser interpretada por alguém”. Neste sentido, trata-se de uma relação entre três elementos: o sinal, o objecto e o interpretante, que constituem os três pilares da marca. Neste conceito há uma interacção entre “a dimensão do sinal de identidade, a dimensão do objecto de marketing a que o sinal se refere e a dimensão da interpretação que lhe é dada pelos seus públicos e segmentos-alvo” (Lencastre, 2007, p.40-43).



Fonte: Lencastre (2007, pág 41)

Figura 1 - O Triângulo da Marca

---

O pilar do objecto da marca é constituído por três níveis de produto:

- Nível 1 - Produto base: visão/missão que guia a marca, benefícios-chave e valores base;
- Nível 2- Produto actual: *design*, qualidade, tecnologia, extensão do objecto em vários produtos/mercados, classificação de extensões;
- Nível 3- Produto aumentado: embalagem, pós-venda, condições de pagamento, acções que suportam a presença dos produtos das marcas nos mercados, todas as ferramentas de marketing.

No caso dos serviços, distingue-se entre:

- Serviço central: serviço principal e serviço base;
- Serviços suplementares: aumentam o serviço principal, facilitando o seu uso e aumentando o seu valor;
- Processo de entrega: usado para entregar o serviço central e os serviços suplementares.

Na análise dos serviços, devem ainda ser considerados os serviços de suporte, que melhoram e acrescentam valor ao serviço central, bem como os serviços facilitadores, que facilitam o serviço central e são indispensáveis para que este decorra com sucesso. Para ser mais fácil a compreensão, tome-se como exemplo um restaurante de sushi:

- Serviço central: sushi;
- Serviços de suporte: ementas alternativas, terraço ao ar livre, bengaleiro, especialista em cocktails, venda de quadros;
- Serviços facilitadores: diferentes formas de pagamento e encomenda, entrega ao domicílio.

Desta dimensão, faz também parte a identidade corporativa da empresa que se caracteriza pelas manifestações visuais e comportamentos da empresa, que reflectem a realidade da mesma, e da qual fazem parte 4 dimensões: o

---

produto/serviço, o ambiente (local onde se realizam as vendas), a comunicação e o comportamento. A estrutura da identidade corporativa pode ser:

- Monolítica: a empresa tem um nome e um estilo visual único para todas as suas marcas e produtos, que garante consistência aos olhos do consumidor. Ex: Yamaha – pianos, motos, colunas de som;
- Diferenciada: a empresa tem várias marcas não relacionadas entre si e que, muitas vezes, não têm uma ligação explícita à empresa. Cada produto tem o seu estilo visual que o distingue dos outros que a organização produz. Ex: Unilever – Lux, Dove, Rexona;
- Híbrida: a empresa tem um grupo de empresas que estão endossadas ao nome e identidade do grupo. Cada produto tem o seu nome e outros sinais de identidade visuais, mas partilha a identidade da organização como um todo. Ex: Nestlé – Chocapic, Fitness, Cerelac, Nesquick.

O pilar do sinal é constituído pelos sinais de identidade. O *mix* de identidade é constituído por:

- Identidade base: o modo como a marca é imediatamente identificada, nome;
- Identidade actual: o modo como a marca é expressa graficamente: logotipo, letra, desenho, cor, símbolos;
- Identidade aumentada (outros sinais associados à marca): slogan, mascote, jingle, etiqueta/rotulo, *design* da embalagem, som, aroma.

Segundo Aaker (1996), a identidade da marca é definida como o conjunto único de associações que o gestor da marca quer criar ou manter. Estas associações representam o significado da marca e indicam a promessa que a organização faz aos consumidores. Aaker (1996) defende ainda que a identidade da marca consiste em 12 dimensões organizadas em quatro perspectivas, sendo elas:

- Marca como produto (âmbito do produto, atributos do produto, qualidade/valor, uso, utilizador, país de origem);

- 
- Marca como organização (atributos organizacionais, local *versus* global);
  - Marca como pessoa (personalidade da marca, relação entre a marca e o consumidor);
  - Marca como símbolo (herança da marca, imagem visual/metáfora).

O pilar do interpretante está dividido em duas dimensões, sendo elas o intérprete e a interpretação. “O interpretante é a imagem (interpretação) que a marca tem junto de determinado indivíduo (intérprete), e por extensão junto de um determinado segmento-alvo ou público.” (Lencastre, 2007, p.40-43).

O pilar referido no parágrafo anterior é o pilar da recepção, onde estão a imagem da marca, a resposta do consumidor à mesma e os resultados obtidos pela marca ao nível das variáveis do *image mix*, junto dos seus segmentos-alvo. Este pilar do interpretante do sinal é constituído assim pela resposta dos consumidores às emissões resultantes dos dois pilares anteriores, formando um *public mix*, que representa os diferentes tipos de resposta a nível cognitivo, afectivo e comportamental dos diferentes públicos da marca.

Consideram-se três tipos de resposta do consumidor:

- Resposta base: Qual a 1ª palavra que a marca ocupa na mente dos indivíduos?
- Resposta actual: Quais são as outras associações espontâneas que os indivíduos têm em relação à marca?
- Resposta aumentada: Quais são todas as respostas quantitativas cognitivas, afectivas e comportamentais?

Na resposta aumentada, as respostas variam entre respostas quantitativas (cognitivas (notoriedade/familiaridade), afectivas (afecto/preferência), comportamentais (aderência/lealdade)) e respostas qualitativas (associações).

Uma vez que este é o pilar da recepção e, conseqüentemente dos resultados, é a partir dele que se mede a eficácia da emissão e o valor da marca.

---

## 1.2. Brand Equity

### 1.2.1. Definição de *brand equity*

*Brand equity* é um conceito que surgiu por volta dos anos 80 do século XX e que varia de autor para autor, não havendo um conceito geral aceite por todos. A visualização da tabela 2 permite uma melhor identificação dos autores e compreensão da evolução deste conceito.

Tabela 2 - Definição de *brand equity*.

| Autor                | Ano  | Definição  |
|----------------------|------|--|
| Leuthesser           | 1988 | “Conjunto de associações e comportamentos por parte dos consumidores da marca, membros dos canais e empresa-mãe que permite a marca ganhar mais volume ou mais margens do que se não tivesse o nome da marca e que dá à marca vantagem forte, sustentável e diferenciada em relação aos concorrentes.” |
| Aaker                | 1991 | “Conjunto de activos e passivos ligados a uma marca que permitem aumentar (ou diminuir) o valor dos produtos oferecidos, quer para a empresa, quer para o consumidor.”   |
| Srivastava e Shocker | 1991 | “Conjunto de associações e comportamentos dos consumidores da marca, membros dos canais e empresa-mãe que possibilita a marca ganhar maior volume ou melhores margens do que se não tivesse o nome da marca e, em adição, fornece uma vantagem forte, sustentável e diferencial.”                      |
| Axelrod              | 1992 | “Quantia adicional que o consumidor está disposto a pagar para obter um produto com marca, em vez de um produto fisicamente comparável mas sem marca.”   |
| Swait et al.         | 1993 | “Equivalente monetário da utilidade total que o consumidor associa a uma marca.” Este autor afirma que as “marcas actuam como sinais ou pistas sobre a natureza do produto, qualidade e fiabilidade do serviço e imagem.”  |
| Simon e Sullivan     | 1993 | “Cash flow adicional derivado dos produtos com marca relativamente aos produtos sem marca.”  |

|                                    |      |  |
|------------------------------------|------|--|
| Guillaume                          | 1993 | “Cash flow incremental resultante do facto de o objectivo de comercialização ser um produto com marca e não um produto sem marca.”   |
| Lassar et al.                      | 1995 | “A percepção que os consumidores têm da superioridade global do produto, quando tem o nome da marca comparado com outras marcas.”  |
| Aaker                              | 1996 | “Lealdade (preço <i>premium</i> real ou potencial da marca), lealdade (baseada na satisfação do consumidor), qualidade percebida comparativa, liderança percebida da marca, valor percebido da marca (benefícios funcionais da marca), personalidade da marca, percepção dos consumidores da organização (confiança, admiração ou credibilidade), diferenciação percebida dos concorrentes, notoriedade da marca (reconhecimento e recordação), posição de mercado (quota de mercado), preço e cobertura de distribuição.” |
| Feldwick                           | 1996 | Tipologia tripartida: “o valor total da marca como um activo independente (valoração da marca/“ <i>brand valuation</i> ”); uma medida da força da ligação do consumidor à marca (força da marca/“ <i>brand strenght</i> ”); uma descrição de associações e crenças detidas pelo consumidor face à marca (descrição da marca/“ <i>brand description</i> ”).”  |
| Keller                             | 1998 | “Efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca.”  |
| <i>Marketing Science Institute</i> | 1998 | “Conjunto de associações e comportamentos dos consumidores, dos canais de distribuição e da empresa proprietária da marca que conduzem a maiores volumes de vendas e margens, e que permitem uma vantagem diferenciada e sustentada face à concorrência.”  |

O facto de uma empresa ter um forte *brand equity* significa que os consumidores têm uma elevada consciência do nome da marca, têm uma imagem favorável da mesma, percebem-na como uma marca com grande qualidade e são-lhe leais.

---

Este forte *brand equity* traz inúmeras vantagens e efeitos positivos para a empresa, como a preferência do consumidor pela marca e respectiva intenção de compra, o aumento da quota de mercado, a percepção do consumidor relativamente à qualidade do produto/serviço, o aumento do valor para o accionista, a insensibilidade de preço do consumidor, a resiliência contra a pressão promocional dos concorrentes, a criação de barreiras competitivas à entrada e a condução a oportunidades de extensão de marca bem-sucedidas.

Shocker et al. (1991) consideram que o *brand equity* é constituído por duas componentes, nomeadamente a força da marca e o valor da marca. A força da marca são as associações retidas pelos consumidores, enquanto o valor da marca são os ganhos que se obtêm quando a força da marca é aproveitada para obter lucros mais elevados.

A diversidade de literatura sobre o conceito de *brand equity* é “potenciada pelo facto de um número significativo de autores apenas considerarem o *brand equity* como um activo intangível adicional ao produto, enquanto que outros o equacionam como o valor financeiro da marca” (Louro, 1999, p.5). Deste modo, surgem duas perspectivas distintas de *brand equity*: a perspectiva financeira e a perspectiva do consumidor.

Estas perspectivas têm abordagens diferentes quanto à definição e medição de *brand equity*. No entanto, há um consenso entre as mesmas relativamente ao facto do *brand equity* revelar o valor acrescentado que uma marca coloca num produto, através das associações e percepções que os consumidores constroem em relação à marca. Keller (2003) afirma que este valor pode servir como elo de ligação entre o que aconteceu no passado da marca e o que deverá acontecer à marca no futuro.

Por um lado, a perspectiva financeira examina o valor da marca em unidades monetárias, como um activo capaz de gerar *cash flows* futuros. É uma perspectiva contabilística, em que se tenta quantificar o valor da marca para a empresa, numa determinada unidade monetária.

Existem vários métodos para determinar o *brand equity* nesta perspectiva, nomeadamente, método baseado nos custos históricos, método baseado nos custos de substituição, método baseado no valor de mercado, método baseado nos *royalties*, método baseado no preço prémio, método baseado no valor bolsista da empresa e métodos baseado nos múltiplos. Estes métodos são

---

usados, principalmente, nos casos de fusões e aquisições de empresas, para se ter um valor concreto de base e comparação.

Por outro lado, a perspectiva do consumidor define *brand equity* como o valor da marca para o consumidor, sendo também referida como *Consumer-Based Brand Equity* (CBBE). A maioria dos estudos empíricos relacionados com esta perspectiva deram-se no início/meio de 1990.

### 1.2.2. *Customer-based brand equity* (CBBE)

Como referido anteriormente, o termo CBBE baseia-se no conceito de *brand equity*, de acordo com a perspectiva do consumidor.

Inicialmente, Aaker (1991) define CBBE como “o valor que os consumidores associam à marca, o qual se encontra reflectido nas dimensões da notoriedade da marca, associações à marca, qualidade percebida, lealdade à marca e outros activos da marca.” No entanto, as dimensões mais referidas e abordadas são as quatro primeiras (ver Anexo 8.1.).

Mais tarde, os autores Kamakura e Russel (1993) acrescentam que o CBBE advém de quando o consumidor cria familiaridade com a marca e detém associações favoráveis, fortes e únicas em relação a esta na sua memória.

Seguindo a abordagem de Aaker (1991) e Kamakura e Russel (1993), o autor Keller (1993, p.8) defende que o CBBE é definido como “o efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor ao marketing da mesma” e ocorre “quando o consumidor tem um nível elevado de notoriedade e familiaridade com a marca e tem associações fortes, favoráveis e únicas em relação à marca na sua memória”.

Esta definição aborda três dimensões-chave, sendo que a primeira dimensão prende-se com o efeito diferencial, ou seja, com as diferentes respostas dos consumidores, quando a marca está ou não exposta. Se não houver diferenças de resposta, a marca é classificada como uma *commodity* ou uma versão genérica do produto. A segunda dimensão tem a ver com o conhecimento da marca, a informação que o consumidor tem sobre a mesma, que é a chave para criar *brand equity*. Por último, a terceira dimensão relaciona-se com a resposta do consumidor à marca, que “reflecte as percepções,

---

preferências e comportamento relacionado com todos os aspectos de marketing da marca” (Keller, 1993, p.8).

Englobando elementos de psicologia cognitiva e informação económica, os autores de Chernatony et al. (2009, p.9) propõem que a definição de CBBE assente num: “conjunto de percepções, atitudes, conhecimento e comportamentos da parte do consumidor, que resulta no aumento da utilidade e que permite que a marca ganhe maior volume ou maiores margens do que conseguiria sem a sua denominação.”.

Uma marca tem um CBBE positivo quando a reacção dos consumidores a um produto ou a uma publicidade em que a marca é identificada é mais favorável do que quando a marca é desconhecida. Quando o CBBE é negativo, é sinal de que os consumidores reagem pior quando a marca está exposta. Quando o CBBE é positivo, os consumidores aceitam com maior facilidade uma nova extensão de marca, são menos sensíveis a aumentos de preço e disponibilizam-se com maior rapidez a procurar a marca em novos canais de distribuição.

Keller (1998) afirma também que um CBBE positivo pode trazer vantagens para uma empresa, que não estejam directamente relacionadas com o produto, como atrair e gerar mais interesse para os investidores, ganhar mais apoio dos accionistas e atrair os melhores colaboradores à empresa.

A construção de CBBE requer a criação de uma marca familiar com associações favoráveis, fortes e únicas, o que é feito através das escolhas iniciais da identidade da marca como o seu nome, logo, símbolo, assim como através da integração da sua identidade em programas de suporte de marketing. Estes programas servem para aumentar a notoriedade e estabelecer associações favoráveis, fortes e únicas em relação à marca, o que permite que os consumidores a retenham na sua mente e a considerem, quando compram um produto/serviço.

### 1.2.3. Perspectiva de Aaker (1991) e de Keller (1993)

Quando se fala do conceito de CBBE, sobressaem dois autores principais, Aaker e Keller. Ambos adoptam a perspectiva que mede o *brand equity* em termos da percepção que os consumidores têm da marca. As dimensões que

---

---

sugerem são popularmente aceites como válidas e compreensivas, sendo as que mais frequentemente são abordadas.

Na perspectiva de Aaker (1991), o CBBE é um conjunto de cinco dimensões: a notoriedade da marca, associações à marca, qualidade percebida, lealdade à marca e outros activos, como patentes, marcas registadas e canais de relações. Shimp (2010), considera como dimensão básica a notoriedade, uma vez que se os consumidores não tiverem conhecimento da marca, esta não tem qualquer valor.

Aaker (1991) defende a dimensão da notoriedade da marca é constituída por duas dimensões: o reconhecimento da marca e a recordação, que inclui a dimensão da notoriedade *top of mind*. A notoriedade *top of mind* refere-se à capacidade da marca em ser a primeira que vem à mente do consumidor, quando lhe é apresentada uma categoria de produto. Esta tipologia de notoriedade é considerada o primeiro passo na construção da preferência e lealdade à marca.

Estudos realizados por Woodside et al. (1985) confirmam a existência de uma relação entre a notoriedade *top of mind* e a preferência da marca. Estes académicos concluíram que a notoriedade *top of mind* leva a preferências fortes que por sua vez são susceptíveis de conduzir a actividades de compra.

Por outro lado, investigações feitas por Agarwal et al. (1996) e mais tarde por Mackay (2001) revelam que a recordação da marca não é um bom indicador de escolha da marca, pois o facto de um consumidor ter conhecimento da marca não significa que se altere a sua probabilidade de escolha em relação à mesma. Mackay (2001, p.50) sugere ainda que o “reconhecimento é irrelevante em mercados maduros onde todos os consumidores estão cientes de todas as principais marcas existentes no mercado”.

Apesar de haver autores com opiniões contrárias, a notoriedade *top of mind* “não é um indicador de intenção de compra ou de tendência de comportamento. No entanto, quando se segue a definição de *brand equity* de Keller (1993), em que associações favoráveis à marca levam a uma resposta positiva na forma de intenção de compra, podemos acreditar que o consumidor irá preferivelmente comprar a sua marca *top of mind* na categoria relevante.” (Hakala et al., 2012, p.441).

---

Na perspectiva de Aaker (1991), as associações à marca são constituídas pela imagem da marca, pela atitude em relação à marca e pela qualidade percebida. De acordo com Dobni et al. (1990), a imagem da marca é definida como percepções racionais e emocionais que os consumidores atribuem a marcas específicas. Por seu turno, Mitchell et al. (1981) definem a atitude em relação à marca como a avaliação global dos consumidores fazer da mesma – boa ou má. Já a qualidade percebida pode ser definida como a opinião do consumidor acerca da experiência global que tem com o consumo do produto ou serviço.

A notoriedade da marca e as associações à marca são consideradas como fonte de valor da marca, pois a resposta diferencial do consumidor é potenciada pela forma como a marca é conhecida e interpretada pelo mesmo. Já os diferentes níveis de notoriedade da marca e as associações à marca derivam da interpretação do consumidor dos sinais de identidade e do marketing da marca. Por fim, é a partir da notoriedade da marca e das associações à marca que se desenvolvem os tipos de resposta afectiva e comportamental.

Apesar da notoriedade da marca e as associações à marca serem duas dimensões separadas, são altamente correlacionadas.

A notoriedade da marca antecede a formação de associações à marca, ou seja, os consumidores têm de ter consciência da marca para desenvolver um conjunto de associações que lhe sejam relacionadas. Neste sentido, primeiro o consumidor deve estar consciente de que a marca existe para depois poder desenvolver uma série de associações. No entanto, estas duas dimensões não são sinónimos, uma vez que o consumidor pode estar consciente da marca, mas não ter um forte conjunto de associações à marca ligadas na memória.

Segundo Aaker (1996), a personalidade da marca e as associações organizacionais são os dois tipos de associações à marca mais importantes, influenciando o *brand equity*. A personalidade da marca é definida como o conjunto de características humanas que lhe é associado. Aaker (1997) afirma que as associações à marca têm um determinado nível de força e essa força é tanto maior quanto as experiências do consumidor com a marca e a sua exposição à comunicação da mesma.

A qualidade percebida define-se como a avaliação subjectiva do consumidor em relação a um produto e não à qualidade actual do produto.

---

Segundo Aaker (1991), a qualidade percebida dá valor a uma marca, transmitindo aos consumidores uma boa razão para estes comprarem os seus produtos/serviços e permite que esta se diferencie dos seus concorrentes, de forma a conseguir cobrar um preço *premium*. Os consumidores não confiam em marcas cuja qualidade varia.

Os autores Zeithaml (1988) e Steenkamp (1997) agrupam a qualidade percebida em duas dimensões: atributos intrínsecos (aspectos físicos do produto, como sabor, cor, forma, aparência) e atributos extrínsecos (relacionados com o produto mas não com a sua parte física, como o nome da marca, selo de qualidade, preço, embalagem).

A lealdade à marca define-se como a ligação que o consumidor tem com a marca. Pappu et al. (2005) afirmam quanto mais favoráveis forem as associações que o consumidor tem em relação à marca, maior a sua lealdade e que, por sua vez, quanto maior for a lealdade à marca, maior a probabilidade do consumidor percepcionar que esta oferece maior qualidade.

Os mesmos autores defendem que a probabilidade da notoriedade da marca ser maior acontece quando os consumidores têm associações fortes em relação à marca e quando a consideram como tendo qualidade superior. Assim como, a probabilidade da percepção de qualidade pelos consumidores seja maior quanto maior for a força das associações que eles criam em relação à marca.

A lealdade à marca acrescenta valor à marca, uma vez que mune as empresas de um conjunto de compradores habituais durante um longo período de tempo. De acordo com a opinião de vários académicos, é possível afirmar que os clientes leais fazem compras com maior frequência comparativamente a clientes não leais, e que há menor probabilidade de que os clientes leais mudem para a concorrência apenas pelo factor preço.

A lealdade pode ser dividida em duas dimensões: a lealdade comportamental e a lealdade cognitiva. A lealdade comportamental encontra-se ligada ao comportamento do consumidor no local de compra, o qual pode ser indicado pelo número de compras repetidas (Keller, 1998) ou tendo em conta o compromisso para a recompra da marca enquanto primeira escolha (Oliver, 1997). Já a lealdade cognitiva pode ser definida como a marca que é a primeira

---

escolha do consumidor, isto é, que vem imediatamente à mente do consumidor quando surge a necessidade de tomar uma decisão de compra.

Neste sentido, segundo Keller (1998), “a marca deve ser capaz de se tornar a primeira escolha do consumidor (lealdade cognitiva) e ser, por conseguinte, comprada repetidamente (lealdade comportamental)”. A lealdade cognitiva está, então, intimamente ligada ao nível de notoriedade *top of mind*.

Rossiter et al. (1987) afirmam que a importância do reconhecimento e recordação da marca depende do sítio onde é tomada a decisão de compra, ou seja, se dentro ou se fora da loja. Estes autores concluíram que o reconhecimento da marca é mais importante quando as decisões são feitas dentro da loja. Deste modo, a notoriedade da marca tem um papel muito importante na tomada de decisão de compra devido a várias razões, sendo elas:

- O consumidor tem de pensar na marca quando está a pensar na categoria do produto, e por isso, aumentar a notoriedade da marca aumenta a probabilidade da marca fazer parte do conjunto de considerações do consumidor;
- Afecta decisões no conjunto de considerações, uma vez que os consumidores demonstram comprar apenas marcas familiares e bem estabelecidas;
- Influencia a formação e força das associações à marca.

A notoriedade da marca está relacionada com a familiaridade da mesma, a qual se define, segundo Alba et al. (1987), como as experiências acumuladas pelos consumidores, relacionadas com o produto e a marca, através do uso do produto, publicidade, entre outras. Desta feita, quanto mais exposto o consumidor for à marca, maior a sua capacidade para a reconhecer, o que leva a aumento da sua notoriedade.

A componente da imagem da marca está relacionada com o conjunto de associações ligadas à marca que os consumidores têm na sua memória. Segundo o *Associative Network Memory Model of Brand Knowledge* de Herzog (1963) a imagem da marca define-se como o conjunto de percepções que o consumidor tem sobre a marca, reflectido pelas associações à mesma, guardadas na sua memória.

---

Os autores Shankar et al. (2008) identificaram como *drivers* da imagem da marca a reputação da marca, unicidade da marca, *fit* da marca, associações à marca, confiança da marca, inovação da marca, respeito da marca e fama da marca, que podem ser medidos através de questionários ao consumidor.

Keller (1993) define três tipos de associações à marca (nós informacionais ligados ao nó da marca na memória que contém o significado da marca para os consumidores), sendo eles os atributos, os benefícios e as atitudes, que se caracterizam por serem associações de natureza qualitativa.

Os atributos “são aspectos descritivos que caracterizam o produto/serviço” (Keller, 1993, p.4) e podem ser relacionados ou não com o produto. Por um lado, os atributos relacionados com o produto “são definidos como os ingredientes necessários para o produto/serviço desempenhar a função procurada pelo consumidor” (Keller, 1993, p.4). Por outro lado, os atributos não relacionados com o produto “são definidos como factores externos do produto/serviço relacionados com a sua procura ou consumo” (Keller, 1993, p.4), como o preço, o usuário, a personalidade da marca, os sentimentos e experiências, país de origem, imagem social e diferenciação.

Os benefícios “são os valores pessoais que o consumidor anexa aos atributos do produto/serviço. Isto é, o que os consumidores pensam que o produto/serviço pode fazer por eles” (Keller, 1993, p.4). Os benefícios podem ser caracterizados de acordo com três categorias: funcionais, experimentais ou simbólicos.

Os benefícios funcionais correspondem aos atributos relacionados com o produto e são as vantagens intrínsecas ao consumo do produto/serviço. Também os benefícios experimentais correspondem aos atributos relacionados com o produto e dizem respeito ao que se sente quando se usa o produto/serviço. Já os benefícios simbólicos correspondem a atributos não relacionados com o produto, mas que têm por base a aprovação social ou a expressão pessoal. Por consequência, são vantagens mais extrínsecas do consumo do produto/serviço.

O autor Chen (2001) acrescenta ainda uma dimensão, a das associações organizacionais. Estas podem assentar na capacidade corporativa – “associações relacionadas com a especialidade da empresa em produzir e entregar os seus *outputs*” (Lee et al., 2011, p.38) ou na responsabilidade social corporativa -

---

“inclui actividades organizacionais respeitantes às suas obrigações para com a sociedade” (Lee et al., 2011, p.38).

“Os *marketers* usam as associações à marca para diferenciar, posicionar e estender as marcas, para criar atitudes e sentimento positivos em relação à marca e para sugerir atributos ou benefícios de compra ou uso de uma marca” (Low et al., 2000). Segundo Aaker (1991), os consumidores usam as associações à marca para ajudar a processar, organizar e reter informação na memória e ajudá-los a tomar a decisão de compra.

Segundo Pedro (2007), as associações à marca variam entre associações primárias e associações secundárias. As associações primárias são associações “que estão directamente relacionadas com a marca, resultando da sua gestão e não da sua ligação a qualquer entidade” (Pedro, 2007, p.288). Deste conjunto de associações fazem parte a qualidade, o preço, a imagem quanto ao utilizador e quanto à forma uso e personalidade.

As associações secundárias são associações que podem ser criadas através da ligação da marca à empresa que detém a sua propriedade, ao país ou área geográfica de origem, aos canais de distribuição, a outras marcas, a celebridades ou a eventos. Além da classificação proposta por Pedro (2007), as associações à marca podem ainda ser analisadas de acordo com a sua favorabilidade, força e unicidade.

A criação de associações favoráveis à marca caracteriza a dimensão da favorabilidade das associações. Day et al. (1979) afirmam que “as avaliações das associações à marca podem ser situacionais ou dependentes do contexto”. Esta afirmação está relacionada com a dimensão da conveniência, caracterizada pela importância que a associação tem para as atitudes e decisões tomadas pelos consumidores. Outra dimensão da favorabilidade é a capacidade de entrega. Ou seja, se a marca tem capacidade para entregar a associação desejada.

A força das associações à marca está relacionada com a “força da conexão com o nó da marca na memória” (Keller, 1993, p.2), isto é, “a força das associações depende de como a informação entra na memória do consumidor e do modo como ela se mantém como parte da imagem da marca” (Keller, 1993, p.5). Quanto maior for o número de pistas ligadas a uma fracção de informação, maior a probabilidade dessa informação ser lembrada pelo consumidor.

---

No caso de uma marca de serviços, “a força da marca é primeiramente movida pelos atributos da empresa como a qualidade do serviço, as pessoas por detrás do serviço e a relação consumidor/fornecedor” (McDonald et al., 2001). As principais fontes para a criação de associações fortes são a experiência directa e o WOM.

A favorabilidade e a força das associações podem ser afectadas por outras associações à marca que estão na memória do consumidor. Neste sentido, existe um conceito denominado de congruência que é definido “como a extensão em que a associação à marca partilha conteúdo e significado com outra associação à marca” (Keller, 1993, p.7). Este conceito afecta “a facilidade com que uma associação existente pode ser lembrada e a facilidade com que associações adicionais se podem ligar ao nó da marca na memória” (Keller, 1993, p.7).

A unicidade das associações à marca está relacionada com a possibilidade de partilha, ou não, das associações com as marcas concorrentes. Existem os *points of parity* (POP), pontos partilhados entre os concorrentes e que são críticos para o consumidor considerar a marca em determinada categoria, e os *points of difference* (POD), definidos como os pontos não partilhados com os concorrentes e que são fonte de vantagem competitiva.

As associações partilhadas ajudam a estabelecer uma relação entre estas e as categorias de produtos, isto é, se uma marca está ligada a determinada categoria, algumas associações à categoria podem ser ligadas à marca. Chattopadhyay et al. (1988) afirmam que “as associações abstractas tendem a durar mais e a ser mais acessíveis na memória do que informações subjacentes do atributo”.

Para além da favorabilidade, força e unicidade que Keller (1993) propõe, há ainda duas características das associações que são importantes, nomeadamente o número de associações e a relevância das associações. Segundo Krishnan et al. (1996), o número de associações à marca influencia a notoriedade da marca assim como a eficácia das acções de publicidade. Campbell (2002) afirma que as empresas se devem focar nas associações que têm significado e que são relevantes para os consumidores.

Tanto Aaker (1991) como Keller (1993) põem a hipótese de que as percepções dos consumidores em relação à marca podem ser

---

multidimensionais. A autora Biedenbach (2011) realizou um dos primeiros estudos, em que foi testada a dimensionalidade do conceito de *brand equity* num contexto *business-to-business* (B2B).

As três hipóteses estudadas foram:

- Hipótese 1: “notoriedade da marca tem um efeito positivo nas associações à marca” (Biedenbach, 2011);
- Hipótese 2: “as associações à marca têm um efeito positivo na qualidade percebida” (Biedenbach, 2011);
- Hipótese 3: “a qualidade percebida tem um efeito positivo na lealdade à marca” (Biedenbach, 2011).

Os resultados do estudo revelam que o efeito da notoriedade da marca nas associações à marca é o efeito mais pequeno, isto é, comparativamente com a H2 e H3, a H1 é a que apresenta um efeito menor. O efeito das associações à marca na qualidade percebida é o maior efeito comparado com os outros efeitos. As três hipóteses são confirmadas. Estes resultados apoiam também a perspectiva de que existe uma certa hierarquia de efeitos entre as quatro dimensões de *brand equity*.

Existe um efeito positivo entre a notoriedade da marca e as associações à marca, entre as associações à marca e a qualidade percebida, e entre a qualidade percebida e a lealdade à marca. Esta hierarquia de efeito permite aos gestores de marketing compreenderem como é que as alterações numa dimensão do *brand equity* afectam outra dimensão.

Os autores Salzer-Morling et al. (2004) apoiam a perspectiva de Aaker (1991), relativamente às dimensões do *brand equity*, uma vez que afirmam que esta é constituída por quatro dimensões: a notoriedade da marca, lealdade à marca, qualidade percebida e associações à marca.

Existem ainda outros autores, como Burmann et al. (2009), que abordam o CBBE através de outras dimensões, como a confiança, a satisfação do consumidor e a sua relação com a marca, o significado de marca, a claridade do benefício da marca, a simpatia da marca e, por fim, a confiança da marca.

---

No desenvolvimento desta investigação será adoptado o modelo de CBBE desenvolvido por Aaker (1991), pois é o modelo frequentemente mais usado para conceptualizar e medir o *brand equity* nos estudos relacionados com a marca.

---

### 1.3. Medição do *brand equity*

Para que o *brand equity* forneça *inputs* estratégicos e auxilie as decisões de marketing, é importante reconhecer as fontes subjacentes e as suas consequências, para que os gestores consigam monitorizá-las ao nível do cliente.

É muito importante saber quanto *brand equity* é que uma empresa tem no mercado de forma a adoptar uma estratégia que a diferencie dos seus concorrentes e o aumente. Para tal, existem várias abordagens para o medir, nomeadamente medidas directas e indirectas que são complementares e devem ser usadas em conjuntos. Por um lado, a abordagem indirecta identifica a possível fonte de *brand equity*. Por outro, a abordagem directa avalia o valor acrescentado da empresa.

Keller (2013) afirma que a abordagem indirecta mede as fontes de *brand equity*, ou seja, mede a estrutura do conhecimento da marca, que é constituído pela notoriedade e imagem da marca. Este tipo de abordagem é “útil para identificar quais os aspectos do conhecimento da marca que potencialmente causam uma resposta diferencial do consumidor capaz de criar CBBE” (Keller, 1998). A notoriedade da marca pode ser medida através de medidas de memória auxiliada ou não auxiliada, que podem ser aplicadas em testes de reconhecimento e de recordação. No reconhecimento, a medida passa pela correcta discriminação da marca como tendo sido vista ou ouvida anteriormente, enquanto que na recordação, a medida passa pela correcta identificação da marca, dada a categoria do produto ou tendo em conta outra variável.

Esta abordagem pode ser medida através de técnicas de investigação qualitativas e quantitativas. Enquanto que as qualitativas possibilitam a identificação de possíveis associações à marca e fontes de *brand equity*, as quantitativas utilizam vários tipos de questões de escala possibilitando a realização de sumários e representações numéricas.

No que toca a exemplos de técnicas de investigação qualitativas identificam-se as associações livres, técnicas projectivas, tarefas de

---

interpretação, completar frases, exercícios de personificação, *role playing*, *story telling* e *Zaltman Metaphor Elicitation Technique* (ZMET).<sup>1</sup>

Relativamente a exemplos de técnicas de investigação quantitativas identificam-se correcções para adivinhar, escalas multidimensionais, intenções de compra, probabilidade de recomendação, lealdade comportamental, sentido de comunidade e envolvimento activo com a marca.

A abordagem directa mede os *outcomes* do *brand equity*, sendo uma “avaliação mais directa do impacto do conhecimento da marca na resposta do consumidor aos diferentes elementos do programa de marketing” (Keller, 1998).

Esta abordagem pode ser medida através de métodos comparativos e métodos holísticos. Os métodos comparativos são baseados em experiências que avaliam as atitudes e comportamentos dos consumidores em relação à marca e à sua actividade de marketing.

Estes métodos podem basear-se na marca, em que um grupo de consumidores responde a um elemento do programa de marketing da marca e outro grupo responde ao mesmo elemento mas de uma marca concorrente ou um produto com nome de marca fictícia, ou podem basear-se no marketing, em que os consumidores respondem a alterações nos elementos do programa de marketing. Exemplos destes métodos são os testes cegos e as análises *conjoint*.

Os métodos holísticos tentam colocar o valor global da marca em termos financeiros concretos, podendo ser abordados através de uma abordagem residual, em que avaliam o valor da marca subtraindo as preferências dos consumidores baseadas em atributos físicos do produto separados das preferências da marca, ou através de uma abordagem de avaliação, em que tenta colocar valor financeiro na marca com propósito contabilístico.

No entanto, os autores como de Chernatony et al. (2009) acreditam que “não há medidas universais para *brand equity* e o sector de mercado e ciclo de vida da marca têm de ser tidos em consideração quando se selecciona o conjunto de medidas de avaliação da *brand equity*”.

---

<sup>1</sup> ZMET: é uma técnica de marketing que induz pensamentos conscientes e inconscientes, através da exploração de expressões metafóricas ou não-literais das pessoas. Esta técnica permite compreender o que realmente motiva o consumidor e ajuda a perceber o papel que o produto/serviço vai ter na vida do indivíduo.

---

---

Agarwal et al. (2006) defendem que, apesar das medidas directas serem aceites como a definição operacional de *brand equity*, é mais útil para a gestão compreender as potenciais fontes de *brand equity* (abordagem indirecta), uma vez que estas podem ser controladas.

Louro (1999) realizou um estudo onde identifica algumas medidas directas e indirectas. A tabela 3 apresenta essas medidas.

Tabela 3 - Medidas indirectas e directas de medição de *brand equity*. (Fonte: Louro, 1999)

| Base de Medição   | Variáveis Critério                      | Medidas   |
|---|---|---|
| <p><b>Medidas Indirectas - inputs:</b><br/>Relacionadas com a gestão e comunicação do mix de marketing da empresa, face à concorrência.</p> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Share of voice (quota de despesas de comunicação da marca)</li> <li>▪ Despesas de marketing como % das vendas</li> <li>▪ Despesas totais de marketing</li> <li>▪ Publicidade como % das despesas de marketing</li> </ul>   |
| <p><b>Medidas Directas:</b><br/>Relacionadas com as memórias cognitivas e afectivas de cada consumidor.</p>                                 | Medida de Notoriedade                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notoriedade: <i>top of mind</i>, espontânea, assistida, total</li> <li>▪ Respostas a publicidade (memória, gosto)</li> </ul>   |
|   | Medida de Associação/Diferenciação      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Razão de compra</li> <li>▪ Rácio valor/custo – factores percebidos de preço</li> <li>▪ Atitudes (poder/força da marca, confiança, estima, diferenciação, empenho, vitalidade, estatuto/importância, saliência, gosto)</li> <li>▪ Personalidade da marca</li> <li>▪ Intenção de compra</li> <li>▪ Relevância da marca/ajuste pessoal</li> </ul> |
|   | Medida de Qualidade Percebida/Liderança | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualidade percebida</li> <li>▪ Liderança/popularidade</li> </ul>   |
|   | Medida de Lealdade                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiências anteriores de utilização/satisfação</li> <li>▪ Lealdade expressa</li> </ul>   |
|   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elasticidade do preço</li> <li>▪ Preço-relativo/preço-prémio</li> <li>▪ Lealdade comportamental</li> </ul>   |
| <p><b>Medidas Indirectas - outputs:</b><br/>Baseadas no efectivo comportamento dos consumidores.</p>  | Medida de Mercado                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vendas</li> <li>▪ % de vendas gasta em promoção</li> <li>▪ Quota de mercado absoluta e relativa</li> <li>▪ Intensidade e cobertura da distribuição</li> <li>▪ Contribuição para o lucro</li> <li>▪ Rentabilidade relativa</li> <li>▪ Lucro económico/valor para accionistas</li> <li>▪ Preço de mercado</li> </ul>                             |

A mesma autora construiu ainda uma segunda tabela (tabela 4) de modelos de medição standardizados e orientados para a avaliação do desempenho de uma marca, agrupados consoante a sua dimensionalidade.

Tabela 4 - Medidas de avaliação do desempenho da marca (Fonte: Louro, 1999)

| Medida                       | Organização                    | Dimensões de Avaliação |                  |  |                                  |  |
|------------------------------|--------------------------------|------------------------|------------------|--|----------------------------------|--|
|                              |                                | Inputs                 | Medidas Directas |  |                                  | Outputs<br>Mercado                               |
|                              |                                |                        | Notoriedade      | Associação/Diferenciação   | Qualidade<br>Percebida/Liderança |  |
| <i>Brand Asset Valuator</i>  | Young & Rubicam                |                        | Familiaridade    | Diferenciação, Relevância, Estima  |                                  |  |
| <i>Brand Equity Index</i>    | Longman-Moram Analytics, Inc.  |                        |                  | Índice de durabilidade (futuras expectativas do consumidor face à marca) |                                  | Quota de mercado                                 |
| <i>Consumer Brand Equity</i> | Leo Burnett Brand Consultancy  |                        |                  |  |                                  | Vendas, Preço-pago, Distribuição                 |
| <i>The Coversion Model</i>   | Market Facts, Inc.             |                        |                  |  |                                  | Disponibilidade para continuar a comprar a marca |
|                              | DDB Nedham WorldWide           |                        | Notoriedade      | Gosto  | Qualidade Percebida              |  |
| <i>EquiTrend</i>             | Total Research Corporation     |                        |                  | Saliência  | Qualidade Percebida              | Satisfação do usuário                            |
| <i>Equity Monitor</i>        | Yankelovich, Clancy & Schulman |                        |                  | Factores que criam valor, Valor atitudinal                               |                                  | Valor económico                                  |
| <i>Image Power</i>           | Landor Associates              |                        | Familiaridade    | Estima   |                                  |  |
| <i>Top Brands</i>            | Interbrand                     | Suporte, Protecção     |                  |  | Liderança, Estabilidade          | Tendência  |
|                              |                                |                        |                  |  |                                  | Mercado, Internacional                           |

Aaker (1996) define um conjunto de 10 medidas de *brand equity*, agrupadas em cinco categorias, que medem as quatro dimensões de *brand equity* que o mesmo defende, denominadas de “*The Brand Equity Ten*” (ver Anexo 8.2.). As primeiras quatro categorias representam as percepções dos consumidores em relação à marca, nas diferentes dimensões de *brand equity* (notoriedade da marca, associações à marca, lealdade, qualidade percebida). A última categoria representa um conjunto de medidas de comportamento de mercado.

- **Medidas de Lealdade:**

- Preço *Premium*: é a “quantidade que os consumidores irão pagar por uma marca em comparação a outra marca ou conjunto de marcas que oferecem benefícios idênticos” (Aaker, 1996, p.106). Uma variável que não tenha impacto no preço *premium* tem pouco valor como indicador de *brand equity*.

- Satisfação/Lealdade;

- Limitação destas medidas: só se aplicam aos consumidores.

---

- **Medidas de Qualidade Percebida:**

- Qualidade Percebida;

- Liderança;

- Limitação: qualidade percebida envolve um quadro de referências dos concorrentes, pois mede-se em comparação com outras marcas.

- **Medidas de Associações/Diferenciação:**

- Valor (marca como produto): “A perspectiva da marca como produto foca-se na proposição de valor da marca. Se a marca não gera valor, facilmente será vulnerável aos concorrentes” (Aaker, 1996, p.111).

- Personalidade da marca (marca como pessoa): “A personalidade da marca pode fornecer uma ligação aos benefícios emocionais e de auto-expressão da marca assim como uma base para uma relação entre o consumidor e a marca” (Aaker, 1996, p.112).

- Associações organizacionais (marca como organização): “A perspectiva da marca como uma organização considera a organização (pessoas, valores, programas) por detrás da marca” (Aaker, 1996, p.113).

- Diferenciação: “Se a marca não é percebida como sendo diferente, irá ter dificuldade em suportar preços *premium* ou manter um preço que suporte uma margem atractiva” (Aaker, 1996, p.114).

- **Medidas de Notoriedade:**

- Notoriedade da marca: A notoriedade da marca reflecte a saliência da marca na mente dos consumidores e pode afectar

---

as percepções e atitudes do mesmo para com a marca. Em alguns casos, pode levar à escolha de uma marca e até mesmo lealdade.

- Para categorias de carros, as “medidas de reconhecimento irão ser maiores para todas as marcas menos para as mais recentes” (Aaker, 1996, p.115).

- **Medidas de Comportamento de Mercado:**

- Quota de mercado: “Quando uma marca tem vantagem relativa na mente dos consumidores, a quota de mercado deve aumentar ou pelo menos não diminuir. Em contraste, quando os concorrentes melhoram a sua *brand equity*, a sua quota deve responder” (Aaker, 1996, p.115).
- Índices de preço e distribuição: cobertura da distribuição como medidor de quota de mercado, como % das lojas que vendem a marca e % de pessoas que têm acesso à marca. Preço de mercado relativo (*relative market price*).

Para além dos métodos já referidos, foram ainda identificados dois métodos de medição na perspectiva de marketing. Em primeiro lugar, identificou-se o método baseado nas reacções dos consumidores, o qual “recorre à investigação sobre os conhecimentos, as atitudes e as intenções de compra dos consumidores” (Pedro, 2007, p.278). Em segundo, identificou-se o método baseado na análise de dados recolhidos por scanner (Kamakura e Russel, 1993). Este baseia-se em estimativas de compras passadas obtidas através de dados *scanner*, em vez de investigação junto dos consumidores (Pedro, 2007).

---

## 1.4. Estratégias para aumentar o *brand equity*

“Para a maior parte das empresas *business-to-consumer* (B2C), desenvolver e manter marcas fortes é o elemento-chave da sua estratégia de marketing” (Keller et al., 2006). As marcas de sucesso não são intemporais. Nesse sentido, é necessária uma gestão contínua, muita dedicação, empenho e trabalho constante.

Elevados níveis de notoriedade da marca, assim como a construção de uma imagem positiva da mesma, aumentam não só a probabilidade de escolha por parte do consumidor, mas também a sua lealdade e a sua disponibilidade para pagar um preço *premium* por essa marca.

A construção do conhecimento da marca por parte dos consumidores depende das escolhas iniciais que as empresas fazem dos elementos da marca, do programa de marketing e da forma como este está integrado na marca. Depende, ainda, de outras associações transferidas indirectamente para a marca ligadas a outras entidades.

Para aumentar o CBBE, “os *marketers* devem adoptar uma visão ampla das decisões de marketing” (Keller, 1993, p.14), pois ao influenciarem o conhecimento da marca, as actividades de marketing podem afectar as vendas. Deste modo, “os *marketers* devem definir qual a estrutura de conhecimento que gostariam de criar na mente dos consumidores, ou seja, especificar os níveis desejados de notoriedade e favorabilidade, força e unicidade do produto.” (Keller, 1993, p.14). Adicionalmente, “os *marketers* devem decidir quais as necessidades e desejos principais do consumidor que podem ser satisfeitos pela marca” (Keller, 1993, p.14).

Há cada vez um maior número de opções tácticas disponíveis para as marcas criarem essas estruturas de conhecimento na mente do consumidor. Neste sentido, os *marketers* devem analisar cada uma com rigor, para avaliar qual a que melhor se adapta ao seu caso.

É também muito importante que os *marketers* façam estudos periódicos para medir as estruturas de conhecimento dos consumidores, pois estas podem-se alterar e é necessário que as marcas adaptem as suas acções do marketing mix.

---

Assim, o processo de construção de marcas fortes passa pelo desenvolvimento da notoriedade da marca no público-alvo e pela construção de associações particulares fortes, favoráveis e únicas, posicionadas de forma relevante e diferenciada na mente do público-alvo.

Segundo Mackay (2001), colocar o nome da marca na publicidade não é suficiente, é necessário comunicar outros aspectos que contribuam para o desenvolvimento de *brand equity*, como por exemplo comunicar as associações desejadas.

Dado que é muito importante determinar quais os *drivers* críticos para a empresa, para esta conseguir construir uma organização de marketing verdadeiramente focada no consumidor, os autores Lemon et al. (2001) desenvolveram um esquema estratégico que identifica os *drivers*-chave que aumentam o CBBE, denominado de "*Customer Equity Diagnostic*" (CED).

O CED é um conjunto de questões sobre *value equity*, *brand equity* e *relationship equity*, que têm como objectivo compreender quais as percepções dos consumidores relativamente à empresa e relativamente à sua envolvente, no que toca a estas dimensões.

Segundo estes autores, o *value equity* é definido como a avaliação objectiva da utilidade da marca, por parte do consumidor. Esta avaliação é baseada nas percepções do que é dado e do que é recebido e, é influenciada pelas dimensões de qualidade, preço e conveniência.

Por sua vez, o *brand equity* é construído através da imagem e do significado da marca, sendo influenciado pelas dimensões da notoriedade da marca, da atitude em relação à marca e da ética corporativa.

Por último, o *relationship equity* é o elemento que junta os consumidores à empresa, aumentando a união e a força da sua relação. Programas de fidelidade, tratamento especial e reconhecimento, programas de afinidade, programas de construção de comunidades e programas de construção de conhecimento são algumas formas que permitem aumentar esta dimensão.

Os autores Lassar et al. (1995) defendem que a promoção é crítica para desenvolver o *brand equity*. Esta pode ser utilizada para desenvolver as expectativas de desempenho dos consumidores, aumentar a imagem social, o

---

compromisso e o valor. Depois de medido o *brand equity*, é possível identificar as dimensões que precisam de maior suporte promocional.

Segundo Fowler et al. (2005), a internet veio alterar radicalmente a forma de comunicar o marketing nas estruturas e culturas das organizações. Com esta nova era da comunicação de marketing, surgiram várias ferramentas *online* como o e-mail, o *website*, a publicidade digital, o *web analytics*, as comunidades de marcas, as redes sociais, os fóruns, entre outras, que permitem um contacto mais directo e pessoal entre a marca e o consumidor, levando à criação de relações mais próximas entre eles.

Estas ferramentas permitem também o desenvolvimento do marketing viral, uma vez que os consumidores partilham informações, fotografias e vídeos uns com os outros de uma forma mais dinâmica, interactiva e rápida, no momento.

Simmons et al. (2007) defendem a existência de quatro pilares do *i-branding*, nomeadamente:

- **Compreender os consumidores:** estando *online* é possível segmentar os consumidores e compreender melhor as suas necessidades e desejos. A internet surge como uma oportunidade crítica para criar *brand equity* pois permite a compreensão mais personalizada do consumidor.

Existem várias ferramentas que permitem fazer este tipo de personalização, nomeadamente *web analytics*, *cookies*, questionários online, base de dados de marketing. No caso das redes sociais, por exemplo, o Facebook, disponibiliza ferramentas internas próprias que permitem fazer a segmentação, a personalização do conteúdo e a partilha.

- **Comunicação de marketing:** a personalização é vista como um elemento integral da comunicação de marketing na internet. Na perspectiva da marca, a comunicação *online* combina o alcance dos *media* com a personalização típica de um diálogo *two-way* que anteriormente só era possível através da promoção pessoal.

Esta comunicação pode ser feita através do marketing viral, potenciado pelos fóruns de comunidades, blogues, e-mails a amigos, *website*, entre outros.

- 
- **Interactividade:** A internet permite uma rápida e fácil interacção entre o consumidor e as marcas. “Existem estudos que revelam que o nível de interactividade da internet está directa e positivamente correlacionado com percepção de confiança dos consumidores” (Canavan et al., 2007). Assim, os consumidores que confiam nas marcas interagem mais através dos canais *online*, do que os consumidores que não confiam.

Esta interactividade pode ser feita através de *webcams*, vídeos em tempo real, e-mail, fóruns, blogues, redes sociais e outros pontos de contacto.

- **Conteúdo:** os autores Szymanski e Hise (2000) afirmam que a conveniência, *design* do *website* e segurança financeira que o mesmo transmite são factores muito importantes para os consumidores aquando a avaliação da confiança e da satisfação online.

Os autores Law et al. (2008) descobriram que a qualidade das características de um *website* está positivamente correlacionada com a satisfação do consumidor, o que por sua vez está significativamente correlacionado com o *brand equity*. Por consequência, é necessário que um *website* esteja bem estruturado, tenha conteúdo relevante e seja apelativo. Só assim o consumidor sentir-se-á satisfeito, sendo que a satisfação com a marca levará ao aumento do *brand equity*.

Simmons et al. (2007) defendem que cada um destes pilares só irá contribuir para o *i-branding* através da interacção com os outros pilares, ou seja, defende há uma natureza dinâmica entre eles. Uma marca que queira estar e ter sucesso *online*, de forma a aumentar o seu *brand equity*, tem de ter em conta estes conceitos e adaptar a sua estratégia de marketing aos mesmos.

É muito importante que quem gere marcas compreenda as implicações da intersecção do mundo virtual com o mundo real. Primeiro, porque “a capacidade dos consumidores comunicarem através das tecnologias digitais e o aumento das funcionalidades das tecnologias dos *media* requerem uma interpretação mais sofisticadas das marcas” (Muzellec et al., 2002, p.812). Em segundo, quanto mais cedo se identificar o potencial da marca no mundo virtual, maior será a oportunidade comercial que se poderá explorar.

Keller (2013) apoia a visão de Fowler et al. (2005), de que houve um rápido desenvolvimento tecnológico e uma rápida expansão da internet. Acrescenta ainda a contínua fragmentação dos *media* tradicionais, o crescimento das opções de marketing móvel e interativo, a transformação e desintermediação dos canais, o que levou à necessidade de um marketing personalizado. Do marketing personalizado fazem parte o marketing experiencial, o marketing relacional, a customização em massa e o marketing *one-to-one*.

Existem outras opções de comunicação de marketing que permitem às marcas comunicarem directa e indirectamente com o consumidor, de forma a dialogarem e construírem relações próximas, como se pode observar na tabela 5.

Tabela 5 - Tipos de comunicação (Fonte: Keller, 2013)

| Tipos de Comunicação          | Opções de Comunicação  |
|-------------------------------|--|
| Media                         | Televisão, Rádio, Jornal, Revistas   |
| Resposta directa              | E-mail, Telefone, Impressão  |
| Locais                        | Mupis, Cinemas, Trânsito, Posters, Ponto de Venda, Aeroportos  |
| Ponto de venda                | Expositores, Marcadores, Cartões de Compra, Televisão e Rádio dentro das lojas   |
| Comerciais                    | Feiras, Publicidade Cooperativa, Acordos Comerciais  |
| Consumidor                    | Amostras, Cupões, Prémios, Concursos   |
| Interactivo                   | Website, E-mail, Website, E-mail, <i>Banners</i> , Videos, Forum de discussão, <i>Chat Rooms</i> , Blogues, Facebook, Twitter, Youtube |
| Patrocínios e Eventos         | Desporto, Arte, Causas Sociais   |
| Móvel                         | Mensagens SMS e MMS, Anúncios, Serviços baseados na localização  |
| Publicidade Relações Públicas |  |
| WOM                           |  |
| Vendas Pessoais               |  |

Keller (1998) delineaia mais algumas estratégias para aumentar a notoriedade da marca. Entre estas encontram-se a exposição repetida da marca, o reforço visual e verbal do nome da marca e a associação criativa da marca com a sua categoria correspondente.

Assim como Keller (1998), os autores Mitchell e Olson (1981) e Homburg et al. (2010) também defendem que a publicidade repetida, os patrocínios, as

---

alianças entre as marcas e as relações públicas são meios de sucesso para aumentar a notoriedade da marca e, conseqüentemente, o *brand equity*.

A exposição repetida à comunicação da marca tem como consequência a criação de familiaridade, o aumento da confiança do consumidor, a atracção do consumidor e a sua boa vontade para comprar, uma vez que os consumidores não confiam na qualidade de marcas das quais não estão familiarizados.

A participação em eventos é muito vantajosa para as empresas, uma vez que permite o aumento da notoriedade da empresa, “cria ou reforça as percepções dos consumidores, expressa um compromisso com questões sociais ou da comunidade” (Keller, 1998) e permite interagir com um público-alvo ou estilo de vida que se identifica com o mesmo público-alvo da empresa.

Uma vez que as associações intangíveis são as mais difíceis de serem partilhadas com as marcas concorrentes, oferecem maior vantagem competitiva e por isso, é desejável que as marcas apostem neste tipo de associações.

Os resultados do estudo levado a cabo pelo autor Balaji (2011), sobre a construção de marcas fortes no contexto dos serviços, mais especificamente, a relação hierárquica entre as dimensões de *brand equity*, demonstram que a qualidade percebida é um aspecto muito importante na construção de marcas fortes nos serviços. Além desta conclusão, o estudo revela que as dimensões com maior efeito no *brand equity* são a notoriedade da marca, a qualidade percebida e a lealdade à marca.

A relação hierárquica entre estas dimensões assenta no facto da notoriedade da marca afectar a qualidade percebida, a qual, por sua vez, afecta a lealdade à marca e que, por sua vez, vai afectar o *brand equity*. Deste estudo, conclui-se ainda que, no contexto dos serviços, as associações à marca e a imagem da marca são insignificantes e não afectam o *brand equity*.

Actualmente, as sociedades prestam muita atenção às atitudes e acções das marcas como empresa, tornando a dimensão da imagem corporativa da marca uma dimensão de elevada importância. Esta tem-se tornado, cada vez, mais um meio poderoso para as empresas se expressarem de uma forma que não se encontre vinculada aos seus produtos/serviços específicos.

Em sum, há alguns aspectos gerais que os gestores de marketing devem ter em conta aquando da criação de marcas fortes e da maximização do *brand*

---

*equity*. Keller (2013) identificou oito aspectos essenciais. Em primeiro lugar, é importante que as empresas compreendam o significado da marca e do mercado, de forma a adequarem a sua oferta. Por outro lado, é fundamental que as organizações saibam posicionar correctamente a sua marca e que saibam entregar os benefícios desejados de forma diferenciadora. Em terceiro lugar, Keller (2013) alerta para a importância da utilização de elementos complementares da marca que suportem as actividades e as associações secundárias.

Além destes três traços gerais, as empresas devem estar aptas a adoptar uma comunicação de marketing integrada e consistente. Um quinto aspecto a ter em conta diz respeito à mensuração das percepções de valor dos consumidores e ao desenvolvimento de uma estratégia de preço adequada. Em sexto lugar, é igualmente relevante garantir a construção de uma personalidade própria da marca, que a permita credibilizar. Por último, a aposta na inovação e a implementação de um sistema de gestão de *brand equity*, capaz de assegurar que as acções de marketing reflectem o conceito definido, são aspectos fundamentais.

---

## 2. Metodologia

### 2.1. Investigação – Acção

Este trabalho final de mestrado segue uma abordagem qualitativa, adoptando, especificamente, a metodologia de investigação-acção.

Esta metodologia de investigação é caracterizada pela forma cíclica, constituída por várias fases que se desenvolvem de forma continua. A investigação - acção não se resume apenas a um único ciclo. O conjunto de procedimentos em movimento circular permite que se desencadeiem novas espirais de experiências de acções reflexivas. Assim, a investigação-acção é um método com características próprias que difere da maior parte dos outros métodos qualitativos. Dick (2000) evidencia essas características pelo facto da metodologia ser cíclica, participativa, qualitativa, reflectiva, emergente e onde se destaca a capacidade de resposta.

O método de investigação - acção assenta na ideia de que apenas uma intervenção activa, personalizada e integrada no processo colaborativo entre as partes envolvidas na acção poderá melhorar ou solucionar o problema identificado. O investigador aproxima-se da realidade concreta da organização em que se insere a investigação, de forma a compreender as dinâmicas, observando-as, interpretando-as e descrevendo-as. “A configuração da investigação – acção depende dos seus objectivos e do contexto no qual é aplicada” (Mello et al., 2012). Esta visão da investigação – acção vai também de encontro as ideias de Koshy et al. (2011).

O autor Meyer (2000) afirma ainda que “a força da investigação - acção está no seu foco na criação de soluções para problemas práticos e a sua capacidade de fortalecer os profissionais, fazendo com que eles se envolvam na pesquisa e no subsequente desenvolvimento e implementação de actividades.”

Neste sentido, o investigador desenvolve um plano de acção em que: melhora ou resolve o problema identificado; implementa o seu plano de forma intencional e controlada; durante a acção observa os efeitos da mesma, através de instrumentos e técnicas que permitem a recolha de dados e evidências; e, depois da acção, debate de forma reflexiva os efeitos da acção. Posteriormente, com base no trabalho realizado e revisto, parte-se para um novo ciclo de

---

investigação-acção. Assim, identificam-se sequencialmente as fases de planificação, acção, observação e reflexão.

Segundo os autores Bryman e Bell (2011), o objectivo da investigação – acção é “encorajar a aprendizagem contínua por parte dos investigadores profissionais e dos membros da organização envolvida”, contribuindo para o desenvolvimento teórico-académico e para a realização de acções práticas, reeducando e alterando padrões de pensamento e acção.

Esta metodologia diminui a lacuna que existe entre os investigadores e os gestores, fazendo uma ponte entre eles, pois, para além das suas descobertas terem uma implicação prática, também se preocupa com a teoria.

Muitas vezes, como é o caso deste trabalho, os investigadores são estudantes que integram a organização. O facto dos investigadores se integrarem na organização aquando da investigação traz vantagens, na medida em que permite uma melhor compreensão do cenário da organização, da sua história e dos eventos-chave, dos intervenientes e dos seus papéis, bem como dos problemas existentes.

A investigação-acção pode envolver recolha de informação quantitativa e qualitativa, através de vários métodos. Entre as opções possíveis encontram-se a recolha de notas em campo, a análise de fotografias, a distribuição de questionários, o contacto directo com a organização e com a sua envolvente, a elaboração de entrevistas/conversas com colaboradores da empresa, entre outras.

A técnica de recolha de dados para fundamentar a minha investigação caracteriza-se pelos métodos acima referidos, assim como com pesquisa de dados em livros, artigos e *websites* especializados. O uso de diferentes fontes de informação leva a uma compreensão mais profunda e precisa por parte do investigador e dos participantes. As conclusões da investigação surgem devagar, no decorrer da mesma.

Apesar de não existir uma definição universalmente aceite de investigação – acção, existem vários autores com definições úteis e aprovadas.

Winter et al. (2001) definem esta metodologia como “o estudo de uma situação social realizada por aqueles que estão envolvidos na situação com o objectivo de melhorar as suas acções e a qualidade da sua compreensão”. Na

---

---

mesma linha de pensamento, Mello et al. (2012), acrescentam que “na investigação – acção, o termo investigação refere-se à produção do conhecimento e o termo acção, à modificação intencional de uma dada realidade. A investigação é a produção de conhecimento guiada pela prática, com a modificação de uma dada realidade ocorrendo como parte do processo de pesquisa”.

Bryman e Bell (2011) afirmam ainda que o relatório de investigação-acção é um documento de discussão, que apresenta um determinado número de acções estratégicas em que os colaboradores vão escolher em conjunto o curso de acção a exercer.

Lewin (1946) é o autor mais conhecido e com maior marca no desenvolvimento da investigação-acção como metodologia. Existem vários autores que construíram modelos de investigação- acção tendo por base o modelo de Lewin, sendo os mais relevantes, Kemmis (1989) (os momentos da investigação-acção), Elliott (1993) (ciclo da investigação-acção), Whitehead (ciclo de investigação-acção) e McNiff (2003) (um ciclo de acção-reflexão).

## 2.2. Questionários

Como referido na revisão da literatura, uma das formas de medir o *brand equity* é através da realização de questionários aos clientes e não clientes da marca que queremos analisar. Devido à alargada dimensão da população onde a Cardan está instalada e à limitação temporal (6 meses) e recursos humanos (apenas uma pessoa) para a realização da análise de mercado, optou-se por estudar, inicialmente, o valor da marca para a área de influência do Porto. Mais tarde, na sequência deste trabalho, a Cardan poderá aplicar este questionário para analisar o mercado das diferentes áreas geográficas onde está implementada.

As questões desenvolvidas neste questionário têm por base a revisão da literatura realizada, assim como questões de interesse para a Cardan, que foram discutidas com os orientadores da UCP e alguns colaboradores da própria.

A Cardan possui dois tipos de clientes: clientes particulares e clientes que são empresas. Devido a este facto, os questionários foram divididos por estas

---

tipologias de clientes, que se diferenciam em algumas questões (ver Anexo 8.3. e Anexo 8.4.). Visto que o objectivo passava por saber qual o valor da marca para o público em geral, os questionários foram dirigidos a clientes e não clientes particulares da Cardan.

O objectivo principal seria expandir o questionário às empresas, no entanto, devido à reduzida taxa de respostas por parte das mesmas, e devido ao facto dos clientes particulares terem maior importância para a Cardan, decidiu-se não alargar o estudo de mercado relativo a este público-alvo.

Os questionários foram administrados *online*, através da ferramenta *Google Drive*, o que permitiu ter o cuidado de personalizar a ordem das questões, assim como a sua sequência. Ou seja, consoante a resposta dada a determinada pergunta, o questionário teria em conta a questão que se seguiria.

O método utilizado para a recolha de respostas aos questionários foi o método de amostragem não probabilístico, mais especificamente os métodos de amostragem intencional, amostragem por conveniência e amostragem *snowball*.

O método de amostragem intencional é caracterizado pela selecção dos elementos de acordo com um critério subjectivo de representatividade estabelecido pelo investigador. No caso desta investigação, foi disponibilizada a base de dados dos clientes da Cardan, da qual se seleccionaram os indivíduos com as características que se definiram como relevantes para o estudo.

O método de amostragem por conveniência é caracterizado pela utilização dos indivíduos que se encontram disponíveis, nomeadamente os indivíduos da base de dados da Cardan.

O método de amostragem *snowball* é caracterizado pelo facto dos elementos previamente identificados identificarem outros elementos da população, isto é, o questionário é enviado para determinados indivíduos seleccionados pelo investigador que reencaminham o questionário para outros indivíduos à sua escolha. Com o objectivo de alcançar também os particulares não clientes, no presente estudo foi pedido aos Professores da FEG UCP, alunos e ex-alunos da UCP e os colaboradores da Cardan para partilharem o *link* do questionário pela sua rede de contactos pessoal.

---

A selecção dos inquiridos foi realizada da seguinte forma:

- **Particulares**

- Envio de e-mail a alguns professores da UCP para responderem ao questionário e partilharem entre a sua rede de contactos.
- Envio de e-mail a alguns colaboradores da Cardan para partilharem o questionário entre a sua rede de contactos pessoal.
- Envio de e-mail aos alunos de Mestrado em Marketing turma 2013/2014 e ex alunos da UCP para responderem e partilharem entre a sua rede de contactos.
- Envio de e-mail a alguns clientes particulares da Cardan, seleccionados da base de contactos da empresa. E-mails enviados: 448

- **Empresas**

- Envio de e-mail a alguns clientes da Cardan, seleccionados da base de dados de contactos da empresa. E-mails enviados: 228

No ponto 4.3.1. é feita uma análise mais detalhada da estrutura dos questionários assim como a origem das questões.

Os questionários foram administrados nos meses de Outubro e Novembro de 2014.

---

## 3. Caso Cardan

### 3.1. Análise da envolvente Cardan

#### 3.1.1. Envolvente Externa

A análise da envolvente externa permite avaliar um conjunto de variáveis externas à empresa que influenciam a sua acção no mercado, de forma directa ou indirecta. Nesta análise inclui-se a análise PESTEL e a análise dos elementos mais próximos da organização tais como os clientes, os fornecedores e os concorrentes.

##### 3.1.1.1 Análise da Macro Envolvente - Análise PESTEL

A análise PESTEL permite examinar seis factores do meio envolvente contextual da empresa.

- **Factores Politico-Legal e Económico:**

Uma das principais alterações a nível fiscal em 2015 foi o aumento das taxas de imposto aplicável aos veículos automóveis em 3%<sup>2</sup>, o que faz com que os custos associados aos automóveis sejam mais elevados e, conseqüentemente, pode levar a que os indivíduos comprem menos automóveis.

A existência de um incentivo discal à destruição de automóveis ligeiros em fim de vida<sup>3</sup> pode levar a que os indivíduos comprem mais facilmente automóveis novos ou mais recentes.

Uma vez que o preço das portagens se vai manter inalterado em 2015<sup>4</sup>, os indivíduos não vão ter os custos, associados às viagens realizadas em automóveis, mais elevados.

---

<sup>2</sup> Fonte: [http://www.peprobe.com/wp-content/uploads/2014/10/Principais-altera%C3%A7%C3%B5es-an%C3%ADvel-fiscal-para-2015\\_An%C3%A1lise-KPMG.pdf](http://www.peprobe.com/wp-content/uploads/2014/10/Principais-altera%C3%A7%C3%B5es-an%C3%ADvel-fiscal-para-2015_An%C3%A1lise-KPMG.pdf)

<sup>3</sup> Fonte:

[http://www.apambiente.pt/\\_zdata/DESTAQUES/2015/Procedimentos\\_Incentivo\\_Fiscal\\_Abate\\_Veiculos\\_Fim\\_Vida.pdf](http://www.apambiente.pt/_zdata/DESTAQUES/2015/Procedimentos_Incentivo_Fiscal_Abate_Veiculos_Fim_Vida.pdf)

<sup>4</sup> Fonte:

[http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/precos\\_das\\_portagens\\_ficam\\_inalterados\\_em\\_2015.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/precos_das_portagens_ficam_inalterados_em_2015.html)

No que toca ao poder de compra, este ainda é baixo, no entanto, começa-se a notar um ligeiro aumento do mesmo e da confiança dos consumidores, levando a um aumento de compras como é possível verificar na tabela 6. De 2014 para 2015 houve uma variação de 28% na venda de veículos ligeiros de passageiros, o que em termos de número de veículos representa cerca de 2591 veículos vendidos.

Tabela 6 - Vendas de ligeiros e pesados, em 2014 e 2015.

**VENDAS DE LIGEIOS E PESADOS (Resumo)**

|                          | JANEIRO       |               |              |
|--------------------------|---------------|---------------|--------------|
|                          | 2015          | 2014          | %Var 15/14   |
| Lig. Passageiros         | 11.852        | 9.261         | 28,0%        |
| Com Ligeiros             | 1.937         | 1.312         | 47,6%        |
| <b>Total de Ligeiros</b> | <b>13.789</b> | <b>10.573</b> | <b>30,4%</b> |
| <b>Total Pesados</b>     | <b>393</b>    | <b>343</b>    | <b>14,6%</b> |
| Pes Mercadorias          | 343           | 292           | 17,5%        |
| Pes Passageiros          | 50            | 51            | -2,0%        |
| <b>Total do Mercado</b>  | <b>14.182</b> | <b>10.916</b> | <b>29,9%</b> |

Fonte: A CAP - Associação Automóvel de Portugal

Por sua vez, o indicador de confiança dos consumidores tem vindo a aumentar, como podemos ver na tabela 7. O indicador passou de -22,2 em Outubro 2014, para -19,4 em Fevereiro 2015, o que demonstra uma melhoria, apesar de lenta, do indicador, que cada vez se afasta mais dos níveis tão negativos.

Tabela 7 - Indicador de confiança dos consumidores. (Fonte: INE, 2015)

| Período de referência dos dados | Indicador de confiança dos consumidores (Saldo de respostas extremas); Mensal |       |
|---------------------------------|---|-------|
|                                 | Local de residência   |       |
|                                 | Portugal  |       |
|                                 | %   |       |
| Fevereiro de 2015               |   | -19,4 |
| Janeiro de 2015                 |   | -20,8 |
| Dezembro de 2014                |   | -23,5 |
| Novembro de 2014                |   | -21,4 |
| Outubro de 2014                 |   | -22,2 |

Indicador de confiança dos consumidores (Saldo de respostas extremas); Mensal - INE, Inquérito de Conjuntura aos Consumidores

A actividade da empresa exige o cumprimento de regulamentação e legislação específicos, sendo elas a lei geral ao nível da fiscalidade e contabilidade, a lei geral ao nível do ambiente e o código de trabalho e contratação colectiva de trabalho para o sector automóvel.

- **Factores Sociais e Demográficos**

A crise económica que se faz sentir em Portugal, desde 2008, teve como consequência o enfraquecimento da classe média e o aumento dos fluxos migratórios da população mais jovem. O enfraquecimento da classe média faz com que exista uma maior discrepância entre a classe mais e a classe alta, o que faz com que o rendimento extra que caracterizava a classe média deixe de existir. Os fluxos migratórios têm como consequência a diminuição de indivíduos disponíveis para comprarem automóveis.

Portugal é caracterizado por uma população envelhecida. Como é possível verificar na figura 2, a maior fatia de população em Portugal tem entre 40 e 60 anos, sendo um dos grupos com maior poder de compra.

**Pirâmide etária, Portugal, 2013 (estimativas), 2035 e 2060 (projeções, cenário central)**

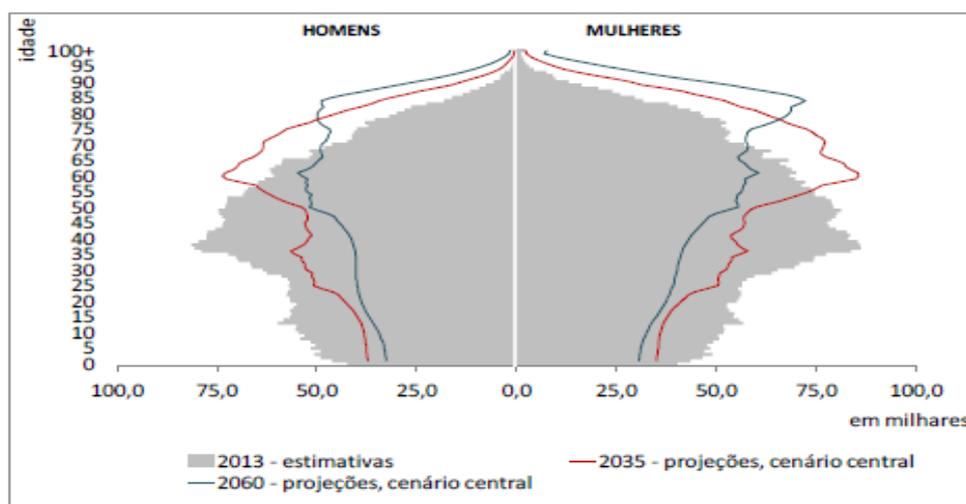


Figura 2 - Pirâmide Etária de Portugal. (Fonte: INE, 2014)

Portugal caracteriza-se, também, por ter uma esperança de vida à nascença elevada. Como é possível verificar na tabela 8, a esperança de vida à nascença entre 2011-2013, ronda os 80 anos, em Portugal continental, ou seja, a esperança de vida é bastante elevada, sendo que os indivíduos vivem mais tempo. Desta forma, os indivíduos querem-se sentir mais confortáveis enquanto conduzem, normalmente comprando carros de valor mais elevado depois da reforma.

Tabela 8 - Esperança de vida à nascença, em Portugal. (Fonte: INE, 2014)

| Local de residência (NUTS - 2002) | Esperança de vida à nascença (Metodologia 2007 - Anos) por Local de residência (NUTS - 2002); Anual (1) |       |
|-----------------------------------|---|-------|
|                                   | Período de referência dos dados   |       |
|                                   | 2011 - 2013   |       |
|                                   | Ano   |       |
| Continente                        |   | 80,13 |
| Região Autónoma dos Açores        |   | 76,49 |
| Região Autónoma da Madeira        |   | 77,49 |

Esperança de vida à nascença (Metodologia 2007 - Anos) por Local de residência (NUTS - 2002); Anual - INE, Tábuas Completas de Mortalidade

Nota(s):

(1) Valores revistos com base na revisão das estimativas da população residente 2001 a 2010 (revisão regular geral), assentes nos resultados definitivos dos Censos 2011, e na revisão das estimativas intercensitárias de população residente em Portugal de 1991 a 2000 (revisão extraordinária). Adicionalmente, procedeu-se a uma alteração no método de cálculo dos quocientes de mortalidade das tábuas para as NUTS III do Continente, das quais são extraídas as esperanças de vida publicadas. A metodologia adotada está disponível no Documento metodológico das Tábuas Completas de Mortalidade

Com a melhoria da conjuntura económica de Portugal, a taxa de desemprego tem vindo a diminuir. Analisando a tabela 9, pode-se concluir que a taxa de desemprego sofreu um grande aumento no período de 2010-2011, sendo o seu pico em 2013, com valores de 16,2%. No entanto, em 2014 houve uma melhoria de 2,3%, registando uma taxa de desemprego de 13,9%. Esta melhoria na taxa de desemprego, tem como consequência um aumento do rendimento disponível das famílias, uma vez que há mais indivíduos a trabalhar.

Tabela 9 - Taxa de desemprego, em Portugal. (Fonte: Pordata, 2015)

| Anos   | Sexo   |           |          |
|--------|--------|-----------|----------|
|        | Total  | Masculino | Feminino |
| + 1983 | 7,6    | 4,6       | 11,6     |
| + 1990 | 4,6    | 3,2       | 6,5      |
| 2000   | 3,9    | 3,1       | 4,9      |
| 2001   | 4,0    | 3,2       | 5,0      |
| 2002   | 5,0    | 4,1       | 6,0      |
| 2003   | 6,3    | 5,4       | 7,2      |
| 2004   | 6,6    | 5,8       | 7,6      |
| 2005   | 7,6    | 6,7       | 8,6      |
| 2006   | 7,6    | 6,5       | 8,9      |
| 2007   | 8,0    | 6,6       | 9,5      |
| 2008   | 7,6    | 6,5       | 8,7      |
| 2009   | 9,4    | 8,8       | 10,1     |
| 2010   | 10,8   | 9,8       | 11,9     |
| 2011   | ± 12,7 | ± 12,3    | ± 13,0   |
| 2012   | 15,5   | 15,6      | 15,5     |
| 2013   | 16,2   | 16,0      | 16,4     |
| 2014   | 13,9   | 13,5      | 14,3     |

- **Factores Tecnológicos**

O crescimento do consumo de automóveis eléctricos e híbridos, apesar do ritmo lento, começa a ser uma tendência, o que faz com que as empresas do sector automóvel que tenham estes modelos para venda, tenham possibilidade de crescimento.

---

A maior incorporação de electrónica na indústria automóvel dificulta o acesso de oficinas independentes à reparação e manutenção dos automóveis mais recentes.

O desenvolvimento de motores mais económicos permite que os consumidores economizem aquando das viagens de automóveis.

- **Factores Ecológicos**

A existência de soluções de mobilidade ecológica, como os automóveis 100% eléctricos ou híbridos, o cumprimento dos requisitos ambientais para que as oficinas tenham o certificado de Oficina Verde, e o aumento da fiscalidade ambiental dos automóveis, levam a que as empresas do sector automóvel se adaptem de forma mais ecológica.

### 3.1.1.2. Análise da Micro Envolverte

#### 3.1.1.2.1. Clientes

A Cardan tem duas tipologias de clientes, nomeadamente os clientes particulares e as empresas.

Os clientes particulares caracterizam-se por terem mais de 18 anos, carta de condução de, pelo menos, automóveis ligeiros, pertencerem a qualquer classe social e com traços de personalidade variados, dependendo da marca representada pela Cardan. Por exemplo, os traços de personalidade do público-alvo da Jeep baseiam-se num estilo aventureiro, sendo desportistas, que gostam de adrenalina e que apreciam o ar livre e a natureza. Enquanto que os traços de personalidade do público-alvo da Peugeot já passam por um indivíduo mais jovem, sofisticado, sociável e cidadão.

Os clientes-empresa não têm uma caracterização especial. Neste sentido, todas as empresas das áreas geográficas em que a Cardan está presente são consideradas público-alvo.

Em termos de posicionamento de mercado, é difícil de definir um posicionamento, pois varia de marca para marca que a empresa representa. No entanto, é possível afirmar que a Cardan se posiciona como uma marca de

---

classe média/alta, com serviços de elevada qualidade, diversidade de oferta de produtos, com infra estruturas modernas, recursos humanos com elevada competência e profissionalismo.

A empresa identifica como factores de diferenciação relativamente à concorrência as suas recentes instalações, os recursos humanos especializados, a diversidade de oferta de produtos e serviços, o serviço pós-venda próximos do cliente e a experiência derivada da longevidade que tem no mercado.

### 3.1.1.2.2. Fornecedores

A Cardan tem três tipologias de fornecedores, como é possível verificar na tabela 10. Os fornecedores com maior peso nas compras da marca são os fornecedores do tipo A, que constituem as marcas que a Cardan representa, como por exemplo a Kia.

Tabela 10 - Fornecedores da Cardan. (Fonte: Dados da empresa, 2015)

| <b>Empresa</b>                                      | <b>Todos são fornecedores nacionais (representantes)</b> | <b>Peso relativo nas compras (%)</b> |
|---|--|--------------------------------------|
| Fornecedor Tipo A<br>(Peugeot, Kia, etc - 8 marcas) | Marcas pp ditas  | 85%                                  |
| Fornecedor Tipo B<br>(Galp e Total,...)             | Lubrificantes  | 10%                                  |
| Fornecedor Tipo C                                   | Serviços (estofador, calibragem de rodas, transporte...) | 5%                                   |

A Cardan recorre a empresas externas, nomeadamente na área da limpeza e da higiene, segurança e saúde no trabalho, que fornecem todos os serviços para que as normas de limpeza e de higiene, segurança e saúde no trabalho sejam cumpridas.

---

### 3.1.1.2.3. Concorrência

O mercado automóvel é um mercado extremamente concorrencial, com muita rivalidade entre os concorrentes.

Uma vez que a Cardan vende veículos novos, veículos usados, presta serviço de pós venda – oficina e pós venda – peças e acessórios, todas as empresas que vendam e prestem os mesmos tipos de serviço, na zona do Norte, são concorrentes da Cardan. No entanto, tendo em conta o tipo e modelo de negócio da Cardan e a sua estrutura, é possível identificar os principais concorrentes da empresa, que se dividem em Comerciais Novos, Comerciais Usados e Pós-Venda e Peças.

Dentro da classe dos Comerciais Novos, encontram-se outros concessionários das mesmas marcas que estão nas regiões da Cardan (ex: Gamobar, MCoelho), bem como outras marcas que se posicionam no mesmo segmento (ex: CAM). Já nos Comerciais Usados, é possível distinguir entre outros concessionários das mesmas marcas que estão nas regiões da Cardan, outras marcas do mesmo segmento e *stands online* (ex: Stand Virtual e Matrizauto).

Há ainda os concorrentes que se dedicam a serviços de pós-venda e à comercialização de peças, como por exemplo as oficinas de menor dimensão (multimarca e *franchisings* de assistência *low-cost*).

- **Salvador Caetano**

O Grupo Salvador Caetano iniciou a sua actividade em 1946, com o surgimento de uma pequena empresa – a Martins, Caetano e Irmão. Actualmente, o grupo está concentrado numa *holding* designada por Grupo Salvador Caetano (SGPS), SA, a qual apresenta um *turnover* superior a 1.6 mil milhões de euros e é responsável por cerca de 6.000 postos de trabalho, distribuídos por diversos países, como Portugal, Reino Unido, Espanha, Alemanha, Cabo Verde, Angola e China.

O Grupo Salvador Caetano (SGPS), SA, é constituído por quatro grandes unidades de negócio, organizadas por quatro *sub-holdings*:

- 
- Toyota Caetano Portugal: importação da marca Toyota e fabrico e exportação para a Europa do modelo comercial Toyota Dyna, bem como na produção do mini-autocarro Caetano Ótimo.
  - Salvador Caetano Indústria: fabrico de autocarros e o consequente negócio de vendas e subsidiárias internacionais.
  - Salvador Caetano Auto: negócio de retalho automóvel multimarca para o mercado ibérico: Alfa Romeo, Audi, BMW, Chevrolet, Chrysler, Citroen, Dacia, Dodge, Fiat, Honda, Hyundai, Jeep, Kia, Lancia, Lexus, Maybach, Mercedes-Benz, MINI, Nissan, Opel, Peugeot, Renault, Seat, Skoda, Smart, Tata, Toyota e Volkswagen.
  - Salvador Caetano Capital: negócio na área das energias renováveis e outras áreas de investimento.

Detém ainda duas empresas na unidade de negócio da indústria:

- Caetano Bus, SA: produção de autocarros (COBUS e CAETANO) para todo o mundo e Mercedes-Benz em exclusivo para a EvoBus.
- Caetano Components, SA: produção de componentes para indústria automóvel e componentes metálicos para outras indústrias.

- **Autosueco Automóveis**

A marca Autosueco Automóveis faz parte do Grupo NORS, que detém as marcas Grupo Ascendum, Auto Maquinaria, Agro New, Civi Parts, Onedrive, Express Glass, Axial, Soma. Biosafe, Sotkon, Amplitude Seguros e Master Test e, está localizada em Angola e em Portugal (Minho, Porto, Lisboa Norte e Lisboa Sul), sendo que em Portugal representa as marcas Mazda, Honda, Land Rover e Volvo.

O Grupo NORS tem uma elevada dimensão, caracterizado por estar presente em 23 países, 4 continentes, incluir 4215 colaboradores e obter cerca de 1,4 mil milhões de euros de volume de negócios.

---

- **Gamobar**

Actualmente, a Gamobar está presente em várias localidades do Grande Porto (Porto, Rio Tinto, Santo Tirso e Vila do Conde), Braga e Guimarães e representa as marcas Peugeot, Opel, Chevrolet, Alfa Romeo, Fiat, Fiat Professional, Lancia, BMW e MINI. Com quase 50 anos de história, a empresa tem um modelo de gestão baseado na proximidade ao cliente, na sua fidelização, na procura e melhoria contínua e na inovação constante. A Gamobar vende também viaturas usadas, através da Gamobar Usados.

Os serviços dos concessionários da Gamobar constituem um serviço inovador de atendimento, que representa uma modalidade de assistência ao cliente mais célere e eficaz. Serviços como lubrificação, baterias, escapes, amortecedores e travões, acessórios, lavagem, revisões até 30.000 km's e revisões intermédias podem ser executados em menos de uma hora.

Possui capacidade para atender cerca de 50 viaturas por dia sem necessidade de marcação prévia, o que permite ao cliente escolher o dia e hora que mais lhe convém. A Gabomar oferece um serviço diferenciador, denominado de Retock Box, que é uma solução perfeita para pequenos danos. A Retock Box repara os riscos através da colocação de um logótipo no pequeno dano existente na pintura do automóvel.

- **M.Coutinho**

O Grupo MCoutinho foi constituído em 1956, e está presente nos distritos de Aveiro, Braga, Bragança, Coimbra, Lisboa, Porto e Vila Real, com uma ampla oferta de produtos e serviços, representando as marcas Alfa Romeo, Audi, BMW, Fiat, Ford, Kia, Lancia, Landa Rover, Mazda, Mercedes-Benz, Mitsubishi, Opel, Peugeot, Seat, Skoda, Smart e Volkswagen. O Grupo também vende viaturas usadas.

Em 2013, o Grupo MCoutinho tinha 46 pontos de vendas, 64 oficinas, 123,5 milhões de euros de facturação e 0,5 milhões de euros de investimento.

---

- **C.A.M. – Camiões, Automóveis e Motores**

A C.A.M. - Camiões, Automóveis e Motores, S.A. é uma empresa do Grupo Auto-Industrial, que representa as marcas Alfa Romeo, Fiat, Fiat Professional, Ford, e Mitsubishi. É também reparadora autorizada de automóveis Citroën. A C.A.M. vende também automóveis usados, através da Auto Usados e Auto Premium. Neste último caso, trata-se de automóveis usados topo de gama. O Grupo Auto-Industrial está também presente nos sectores das máquinas agrícolas (importação e distribuição) e motores e embarcações (importação e distribuição de motores diesel marítimos e industriais).

A C.A.M. caracteriza-se por ter 169 funcionários, 5 stands de vendas, 6 oficinas, 2200 viaturas vendidas (novas e usadas) e uma facturação de 44,6 milhões de euros.

- **Grupo JAP**

O Grupo JAP iniciou a sua actividade em 1904, na cidade de Marco de Canaveses. Actualmente representa as marcas Renault, Nissan e BMW e é responsável por um conceito inovador implementado na cidade de Braga, a primeira megastore de viaturas seminovas - Matrizauto. Em 2010, a marca Matrizauto expandiu-se para a cidade do Porto e em 2011, para Sintra.

Aproveitando a crescente expansão do mercado automóvel e apostando numa oferta de produtos e serviços diversificada, a empresa adquire, em 2001, a rent-a-car “Ceuta”, cuja denominação viria a ser alterada mais tarde para JAPrac.

O Grupo está localizado nas cidades de Paredes, Paços de Ferreira, Santo Tirso, Braga, Guimarães, Fafe, Felgueiras, Marco de Canaveses, Amarante, Vila Real e Lamego e, abrange um total de 20 pontos de venda, 13 pontos de assistência, sete centros de colisão, uma central de peças de origem/multimarca, 13 estações de Rent-a-Car e três postos de combustíveis.

- **Carclasse**

A Carclasse é o maior concessionário e oficina autorizada Mercedes-Benz em Portugal, contando com mais de 20 anos de existência. A Carclasse é também concessionário e oficina autorizada Smart, Land Rover, Range Rover e

---

---

Jaguar, encontrando-se igualmente nas áreas de negócios dos usados e do *rent a car*.

A Carclasse situa-se em Lisboa, Viana do Castelo, Barcelos, Famalicão, Braga e Guimarães e, em 2011, comercializou 1900 viaturas, teve 38000 entradas de viaturas em oficina e teve um volume de negócios de 77 milhões de euros.

### 3.1.1.3. Análise de Mercado

A análise do mercado automóvel tem como objectivo examinar a quantidade de automóveis vendidos assim como as marcas com maior quota de mercado, em Portugal.

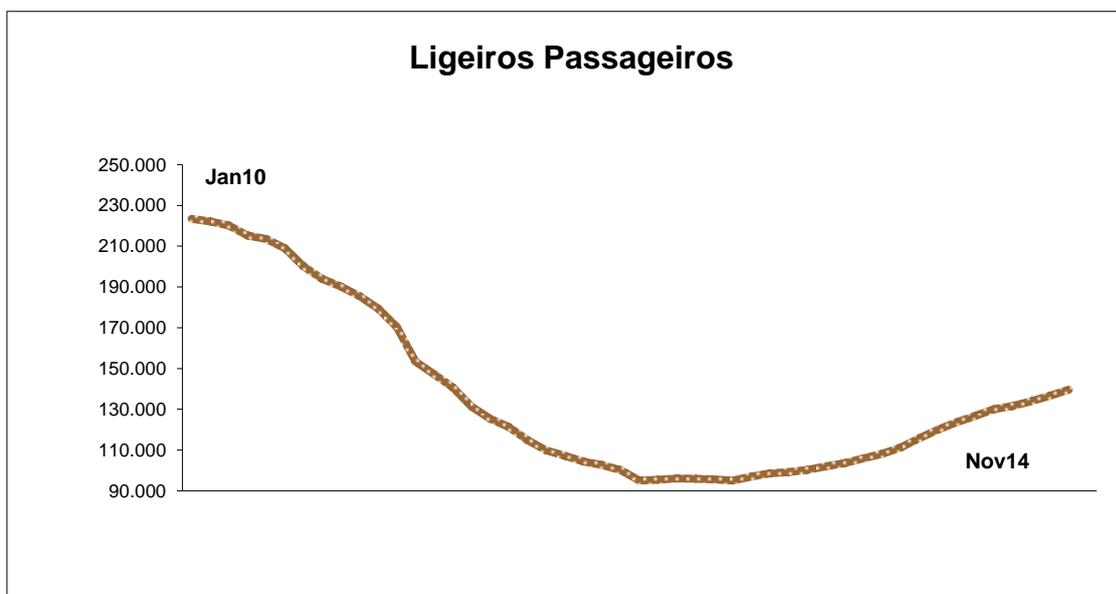


Gráfico 1 - Venda de Automóveis Ligeiros de Passageiros, em Portugal. (Fonte: ACAP, 2015)

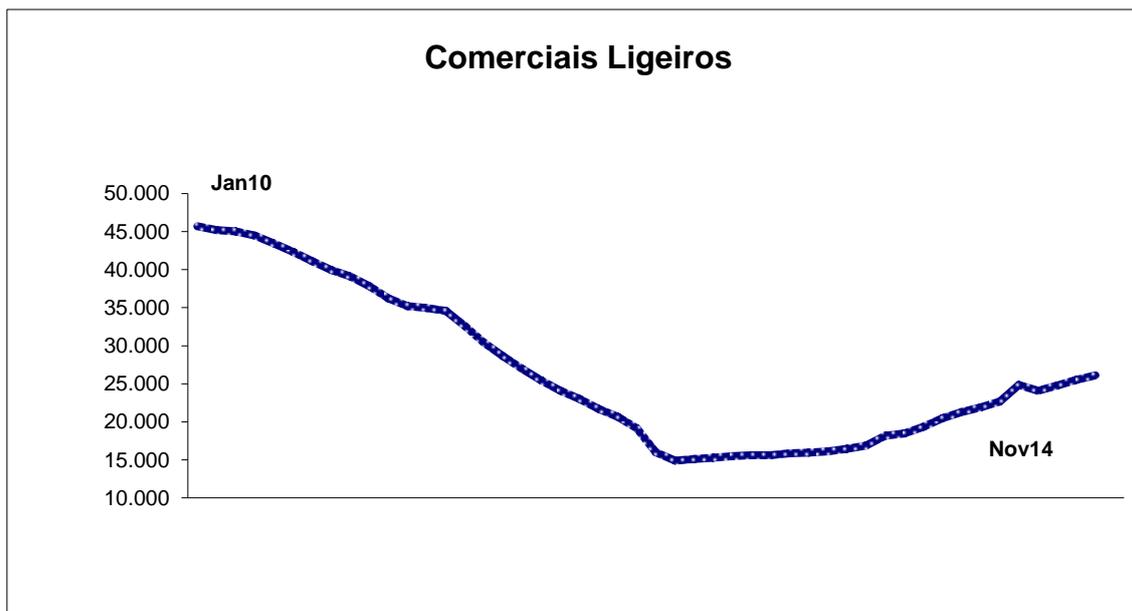


Gráfico 2 - Venda de Automóveis Comerciais Ligeiros, em Portugal. (Fonte: ACAP, 2015)

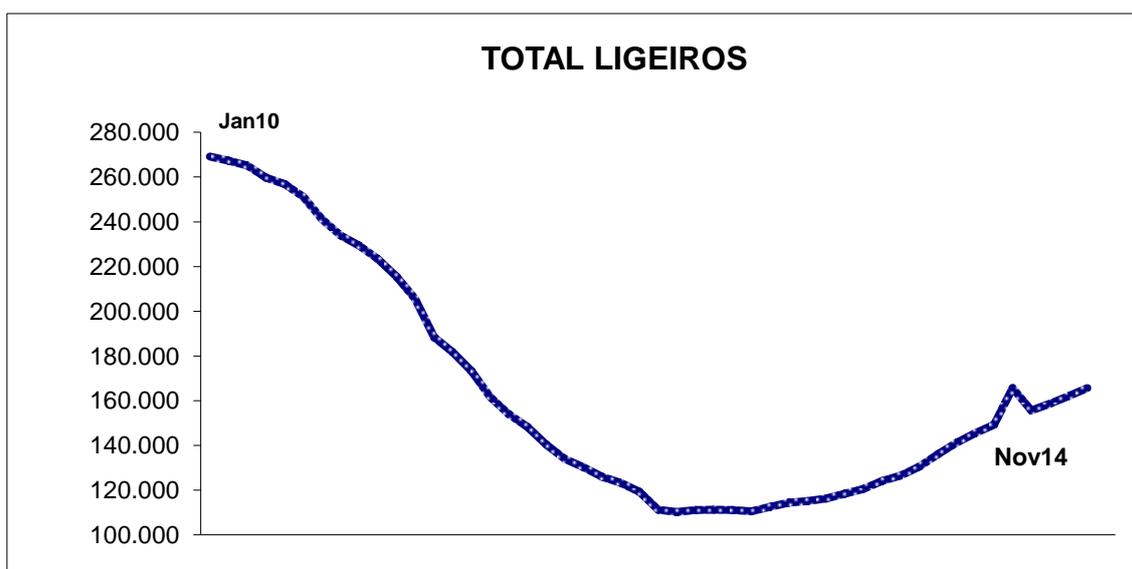


Gráfico 3 - Total de Vendas de Ligeiros, em Portugal. (Fonte: ACAP, 2015)

Como é possível concluir na análise dos gráficos 1, 2 e 3, houve uma quebra muito acentuada na venda de veículos ligeiros entre Janeiro de 2010 e Novembro de 2014. Esta queda foi consequência da crise económica que se fez sentir em Portugal, a qual causou um aumento da taxa de desemprego e uma diminuição do rendimento disponível das famílias. No entanto, no período de 2013-2014, começou a notar-se alguma melhoria, sendo que, em Novembro 2014, se registou um pico nas vendas de automóveis ligeiros. Neste sentido, é possível concluir que o mercado automóvel está a recuperar.

VENDAS MERCADO TOTAL - QUOTA DE MERCADO (%) JAN./AGO.

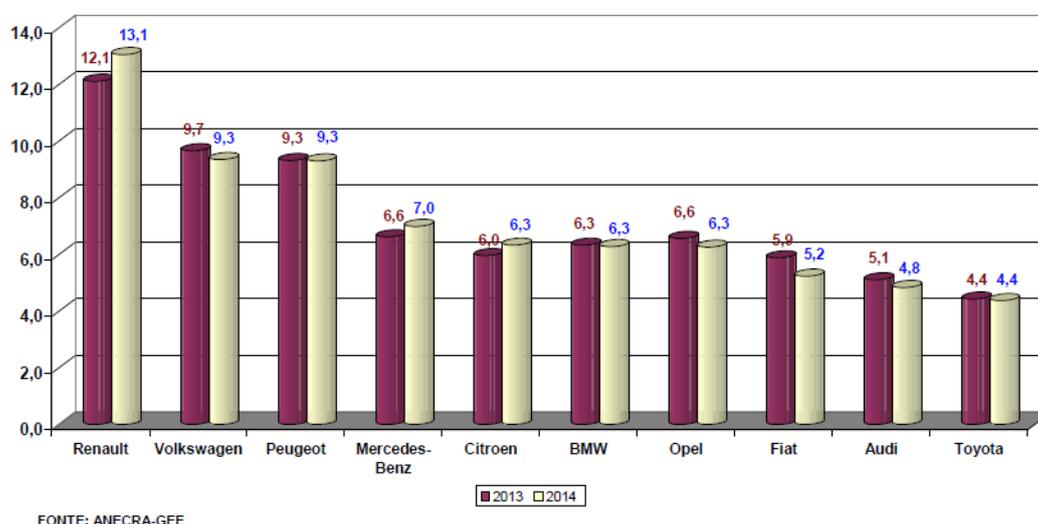


Gráfico 4 - Vendas Mercado Total - Quota de Mercado (%).

O gráfico 4 demonstra a percentagem das vendas de mercado de automóveis ligeiros de passageiros, de comerciais ligeiros e pesados, nos primeiros semestres de 2013 e 2014, dividido pelas principais marcas vendidas em Portugal. Tanto em 2013 como em 2014, no 1º semestre, a marca mais vendida em Portugal foi a Renault, que em 2014 teve uma subida de 1%. A Toyota, obteve os mesmos valores de 4,4% em 2013 e 2014, sendo a marca menos vendida, no 1º semestre de ambos os anos.

## 3.1.2. Análise Interna da Empresa

### 3.1.2.1. História da Cardan

A Cardan iniciou a sua actividade no sector automóvel em Guimarães em 1966. Actualmente, está localizada em várias cidades da zona Norte, nomeadamente Braga, Guimarães, Maia, Famalicão, Barcelos e Fafe. A realidade Cardan é constituída por 2 empresas: Cardan e Cardan Grande Porto.

Com quase meio século de experiência, oferece quatro serviços principais, sendo eles a comercialização de viaturas novas, de viaturas usadas, serviço pós-venda oficina e serviço pós-venda peças e acessórios.

---

Na área das viaturas novas, é representante oficial das marcas Peugeot, Mitsubishi, Mazda, Hyundai, Kia, Jeep, Isuzu e Skoda. Na área das peças e acessórios, o leque de marcas é mais vasto, onde representa também a Citroen, Chrysler e Dodge.

O Grupo Cardan disponibiliza a todos os seus clientes, através de parcerias com instituições financeiras e seguradoras, uma vasta gama de produtos financeiros e seguros, adequando-os ao perfil de cada cliente.

A duradoura presença neste sector permitiu à Cardan especializar-se nos serviços que presta, contando com colaboradores altamente competentes e empenhados, capazes de desempenhar as suas funções com elevada qualidade e profissionalismo, que ajudam o Grupo a satisfazer e até antecipar as necessidades dos seus clientes.

### 3.1.2.2. Missão, Valores e Princípios

A **missão** da Cardan assenta no objectivo de fornecer, com o máximo de rigor e profissionalismo, soluções variadas de mobilidade e transporte, antecipando as necessidades futuras dos seus clientes e assumindo, dessa forma, um papel de referência no mercado.

Os **valores** pelos quais a Cardan se rege são o rigor, respeito, transparência e pró-actividade.

Os **princípios** que a empresa adoptou são o espírito de missão, atitude positiva, trabalho em equipa e foco no cliente.

### 3.1.2.3. Serviços Prestados / Áreas de Negócio

Como mencionado acima, os serviços prestados pela Cardan dividem-se em quatro grupos. De seguida, irei fazer uma descrição mais detalhada de cada um dos grupos.

- **Viaturas Novas**

Actualmente, a Cardan representa as marcas Mitsubishi, Peugeot, Mazda, Hyundai, Kia, Jeep, Isuzu e Skoda. As marcas estão distribuídas

---

pelas cidades em que a Cardan opera, nomeadamente, Braga (Kia, Mitsubishi, Peugeot, Jeep, Isuzu, Skoda), Guimarães (Hyundai, Kia, Mazda, Peugeot, Isuzu, Skoda), Maia (Hyundai, Mazda, Mitsubishi), Famalicão (Kia, Peugeot, Mitsubishi) e Fafe (Kia, Peugeot).

- **Viaturas Usadas**

Na área de negócios de viaturas usadas a Cardan está a desenvolver uma marca denominada Cardan Store. Esta marca já está em actuação e o modelo de negócio passa pela exposição de grandes quantidades de automóveis a preços muito competitivos.

O objectivo da Cardan Store passa pela presença em todas as cidades de actuação da Cardan, com exposição de viaturas usadas para venda. Identificando a necessidade de estar também presente na esfera online, a Cardan Store utiliza ferramentas online como o seu *website* (<http://www.cardanstore.com>) e *websites* de venda de carros online (Autosapo (<http://www.auto.sapo.pt/>) e Standvirtual (<http://www.standvirtual.com/>)).

Esta área de negócio está a crescer em termos de importância e peso no grupo Cardan e caracteriza-se por ser um negócio bastante dinâmico.

- **Serviço Pós-Venda – Oficina e Peças e Acessórios**

Com o objectivo de estar mais perto dos clientes, a Cardan dispõe de várias instalações pós-venda, constituídas por equipas de profissionais altamente qualificados e equipamento de última geração.

A Cardan presta serviços complementares, nomeadamente a disponibilização de viaturas de substituição e de aluguer, recolha e entrega da viatura no domicílio, a pré-inspecção IPO e o Serviço de Apoio a Clientes 24h, nº Azul 808 969 090, gratuito. Esta linha telefónica especial tem o objectivo de, em caso de acidente ou avaria, conceder ao cliente uma ligação imediata com um profissional da Cardan, que lhe prestará toda a informação e esclarecimentos necessários sobre recepção e reboque de viatura a qualquer hora, aconselhamento e apoio no processo do sinistro e garantia e assistência em viagem.

As oficinas da Cardan distinguem-se por serem oficinas multi-marca, ou seja, não se restringem às marcas que a Cardan representa, prestando também serviços a veículos das marcas Citroen, Chrysler e Dodge. Devido ao elevado número de marcas representadas na oficina, a gama

de artigos em *stock* é bastante vasta, o que permite assegurar uma distribuição de peças em toda a região norte.

Todas as cidades, em que a Cardan está presente, têm oficina. No entanto, Fafe representa uma excepção, já que existe uma parceria com a empresa que detém o stand onde a Cardan está instalada.

### 3.1.2.4. Recursos Humanos

A Cardan é constituída por 100 colaboradores, onde incluem estagiários profissionais.

De forma sinérgica, a Cardan tem parcerias de estágios com a Universidade Católica Portuguesa e com a Universidade Portucalense, com o objectivo de fornecer experiência profissional aos recém-licenciados e recém-mestres, em que estes retribuem com conhecimentos adquiridos na Licenciatura e Mestrado.

A gestão de topo e departamentos de suporte estão centralizados em Braga, nomeadamente Recursos Humanos, Controlo de Gestão e Tecnologias da Informação. As áreas comercial e de pós-venda estão distribuídas pelas instalações ao longo da zona geográfica onde a Cardan se situa.

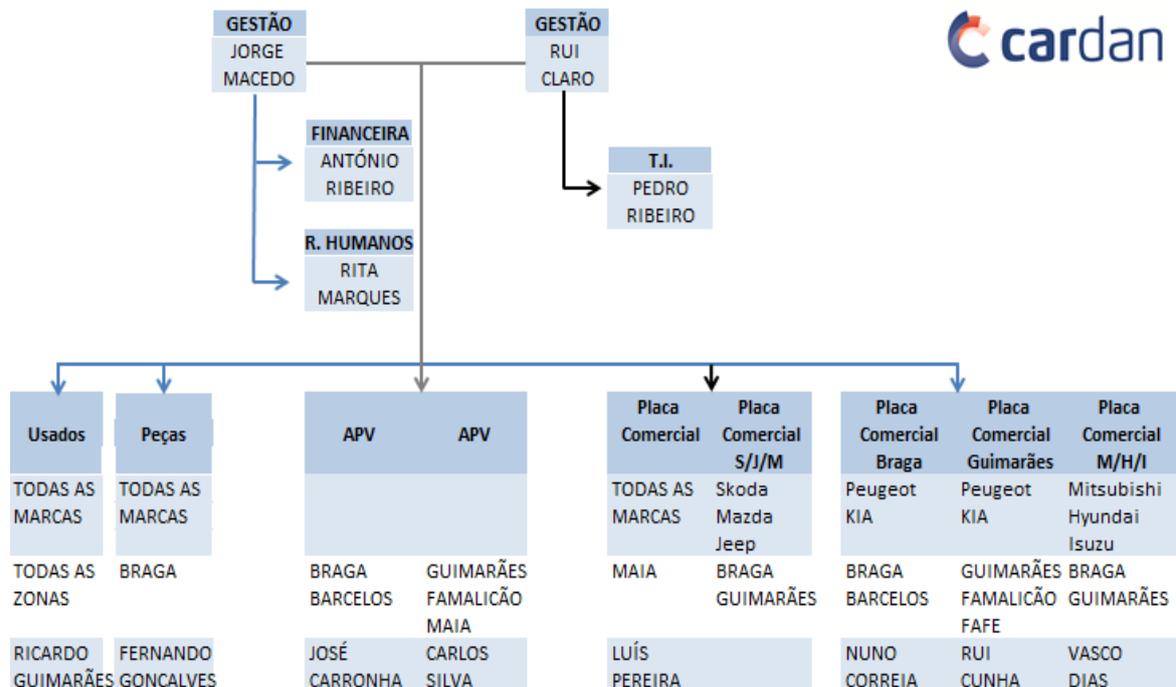


Figura 3 - Organograma. (Fonte: Documentos da Cardan, 2015)

### 3.1.3. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de análise que permite examinar a envolvente interna e externa das empresas, identificando as suas forças e fraquezas (envolvente interna) e as suas oportunidades e ameaças (envolvente externa).

Desta forma é possível para as empresas compreenderem quais os seus pontos fortes, quais os pontos a melhorar, quais as oportunidades em que devem apostar, assim como as ameaças às quais devem estar atentas.

Tabela 11 - Análise SWOT.

| Forças   | Fraquezas  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Possibilidade de adaptação da estrutura à dimensão do mercado</li><li>• Capacidade financeira face à concorrência</li><li>• Recursos Humanos com elevada formação, experiência e espírito de colaboração</li><li>• História e antiguidade da empresa</li><li>• Diversidade na oferta de produtos e serviços</li><li>• Instalações muito recentes</li><li>• Serviço Pós-Venda (Integrado na área comercial)</li><li>• Serviço de apoio ao cliente 24h</li><li>• Serviço de distribuição de peças ao cliente</li><li>• Qualidade das instalações que integram vários serviços ao cliente, num único espaço</li><li>• Tradição e experiência no mercado</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Desmotivação dos RH face à crise do sector</li><li>• Sistema informático pouco actual, embora já esteja em fase de actualização</li><li>• Falta de espírito / cultura de grupo Cardan; ainda há muito pensamento orientado para as marcas individuais</li><li>• Fraca divulgação da imagem da marca Cardan, interna e externamente</li><li>• Ausência de um departamento de Marketing e de uma estratégia definida e consistente</li><li>• Reconhecimento da marca</li><li>• Necessidade de reformular o <i>website</i> e a divulgação no Google e nos <i>social media</i> (Facebook, LinkedIn)</li><li>• Actual método de cobranças</li><li>• Ausência de uma marca <i>premium</i> (apetência no mercado por marcas <i>premium</i>)</li></ul> |
| Oportunidades  | Ameaças  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Diminuição / enfraquecimento dos concorrentes</li><li>• Diminuição dos custos do trabalho</li><li>• Captação da representação de novas marcas</li><li>• Previsível crescimento do mercado automóvel</li><li>• Melhoria do clima económico</li><li>• Aumento do consumo privado</li><li>• Dinamização do mercado das viaturas usadas</li><li>• Parcerias com instituições das áreas geográficas onde actuam</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Indústria automóvel em dificuldades – marcas automóveis com dificuldades a nível mundial</li><li>• Lentidão na justiça que dificulta a cobrança coerciva</li><li>• Clima social adverso para a actividades de comércio de bens duradouros, insegurança quanto ao futuro</li><li>• Fluxos emigratórios dos mais jovens, potenciais clientes</li><li>• Instabilidade político-económica (<i>crash</i> na banca)</li><li>• Alterações fiscais eventual subida do IVA</li><li>• Elevada concorrência</li></ul>   |

---

## 3.2. Estratégias de Marketing realizadas em 2014 pela Cardan

Para mais tarde se medir o *brand equity* da Cardan, é necessário fazer uma análise prévia das estratégias de marketing e acções realizadas no passado, que levaram ao nível actual do *brand equity*.

Desta forma, foi feita uma recolha de acções realizadas em 2014, as quais ocorreram nas diferentes cidades em que a Cardan está presente. Os sub-capítulos seguintes referem-se às acções ocorridas nessas cidades.

### 3.2.1. Braga

Tabela 12 - Acções de Braga.

| Duração                        | Actividade  |
|--------------------------------|---|
| 27 Janeiro a 28 Fevereiro 2014 | Desconto de 35% no óleo, campanha válida para toda a gama Mitsubishi de viaturas ligeiras e pesadas.  |
| Fevereiro 2014                 | Campanha Inverno Peugeot: Chuva de ofertas na Cardan.   |
| Março 2014                     | Exposição Skoda, no Braga Parque.   |
| 20 a 23 Março 2014             | Vendas privadas Cardan Braga, com oportunidades únicas para adquirir uma viatura Peugeot a um preço exclusivo.  |
| 20 a 23 Março 2014             | Vendas privadas Mitsubishi, com oportunidades e desconto até 4000€.   |
| 10 Abril 2014                  | <i>Test drive</i> do Mitsubishi Outlander PHEV, o primeiro SUV Plug-In Híbrido Eléctrico.   |
| 12 Abril 2014                  | Dia do Cliente Skoda: oferta de <i>check-up</i> + lavagem.  |
| 1 semana Abril 2014            | Exposição Mitsubishi, no Braga Parque.  |
| 25 a 30 Abril 2014             | Exposição Jeep Cherokee, no Braga Parque.   |
| 31 Maio a 1 Junho 2014         | Fim-de-semana Portas Abertas para o lançamento do Peugeot 308 SW.   |
| 2 Junho a 29 Agosto 2014       | Campanha de Verão da Mitsubishi com descontos até 15% em filtros, cortinas de sol, barras de tejadilho e tapetes.   |
| 20 e 21 Setembro 2014          | Evento “Passeio TT – Douro Vindimas”, organizado pela Adventure Portugal com o apoio Cardan – Jeep – desafio nas páginas do facebook: partilhar fotografia do fim-de-semana nas páginas da Cardan e Jeep Portugal, e a fotografia com mais gostos ganha prémio surpresa.  |
| 15 a 20 Dezembro 2014          | Evento 30 anos Peugeot – Oportunidades especiais, com cobertura de imprensa, presença de hospedeiras, decoração, comunicação em mupis, distribuição de <i>flyers</i> , presença no jornal diário Correio do Minho e rádio Antena Minho, convites por e-mail, criação de evento e partilha de convite na página do facebook. |

## 3.2.2. Guimarães

Tabela 13 - Acções Guimarães.

| Duração                        | Actividade  |
|--------------------------------|---|
| 27 Janeiro a 28 Fevereiro 2014 | Desconto de 35% no óleo, campanha válida para toda a gama Mitsubishi de viaturas ligeiras e pesadas.  |
| Fevereiro 2014                 | Campanha Inverno Peugeot: Chuva de ofertas na Cardan.   |
| 20 a 23 Março 2014             | Vendas privadas Mitsubishi, com oportunidades e desconto até 4000€.   |
| 22, 27 e 28 Março 2014         | Oportunidade de fazer revisão do Hyundai, com campanha especial preço fixo, a partir de 95€, com possibilidade de ver ao vivo a equipa de rally Hyundai com o Hyundai i20 WRC que, na altura, iria estar em acção no Rally de Portugal 2014 (Piloto Dani Sordo).  |
| 4 Abril 2014                   | Concurso 10 convites duplos para o jogo Vitória Sport Clube – Estoril: Responder às seguintes perguntas:<br>- Qual a data da final da taça de Portugal que o Vitória venceu por 2-1 ao Sport Lisboa e Benfica?<br>- A que minuto foi marcado o golo da Vitória?<br>- Qual o chassis da Kia Ceed que se encontra em exposição no stand de vendas da Cardan em Guimarães?<br>Foi realizada a partilha de fotografias com os vencedores com o respectivo bilhete, na página do facebook da Cardan. |
| 12 Abril 2014                  | Dia do Cliente Skoda: oferta de <i>check-up</i> + lavagem.  |
| 24 Maio 2014                   | Mazda Happy Day: ofertas ao cliente pós venda ( <i>check-up</i> gratuito, oferta brinde rock in rio 2014 a todos os clientes que efectuem <i>check-up</i> , oferta de voucher de 35€ + IVA a descontar na próxima manutenção programada, efectuada até 31/12/2014.  |
| 31 Maio a 1 Junho 2014         | Fim-de-semana Portas Abertas para o lançamento do Peugeot 308 SW – criação de evento no facebook.   |
| 10 a 23 Junho 2014             | Aluguer de uma loja no Espaço Guimarães para exposição da marca Skoda.  |
| 1 semana Junho 2014            | Aluguer de uma loja no Espaço Guimarães para exposição da marca Mitsubishi.   |
| 23 a 26 Outubro 2014           | Exposição da marca Kia, no Guimarães Shopping – partilha de fotografias da acção na página do facebook Cardan.  |
| 6 meses                        | Aluguer de uma loja no Espaço Guimarães: presença durante 6 meses com uma loja dedicada à exposição de automóveis, cujo atendimento era efectuado pela equipa de vendas da Cardan.  |
|                                | Guimarães Shopping: exposição de viaturas ao abrigo do patrocínio da Kia do campeonato do mundo de futebol e mega acção de <i>test drive</i> e distribuição de merchandising.   |

---

### 3.2.3. Maia

Tabela 14 - Acções Maia.

| <b>Duração</b>                 | <b>Actividade</b>  |
|--------------------------------|--|
| 27 Janeiro a 28 Fevereiro 2014 | Desconto de 35% no óleo, campanha válida para toda a gama Mitsubishi de viaturas ligeiras e pesadas.   |
| 24 Maio 2014                   | Mazda Happy Day: ofertas ao cliente pós venda ( <i>check-up</i> gratuito, oferta brinde rock in rio 2014 a todos os clientes que efectuem <i>check-up</i> , oferta de voucher de 35€ + IVA a descontar na próxima manutenção programada, efectuada até 31/12/2014. |
| 2 Junho a 29 Agosto 2014       | Campanha de Verão da Mitsubishi com descontos até 15% em filtros, cortinas de sol, barras de tejadilho e tapetes.  |

### 3.2.4. Famalicão

Tabela 15 - Acções Famalicão.

| <b>Duração</b>                 | <b>Actividade</b>   |
|--------------------------------|---|
| 27 Janeiro a 28 Fevereiro 2014 | Desconto de 35% no óleo, campanha válida para toda a gama Mitsubishi de viaturas ligeiras e pesadas.              |
| Fevereiro 2014                 | Campanha Inverno Peugeot: Chuva de ofertas na Cardan.   |
| 31 Maio a 1 Junho 2014         | Fim-de-semana Portas Abertas para o lançamento do Peugeot 308 SW.   |
| 2 Junho a 29 Agosto 2014       | Campanha de Verão da Mitsubishi com descontos até 15% em filtros, cortinas de sol, barras de tejadilho e tapetes. |

---

### 3.2.5. Fafe

Tabela 16 - Acções Fafe.

| <b>Duração</b>         | <b>Actividade</b>   |
|------------------------|---|
| 14 Maio a 17 Maio 2014 | Participação na Feira Rural e das Colheitas de Fafe, com exposição de viaturas. |
| 31 Maio a 1 Junho 2014 | Fim-de-semana Portas Abertas para o lançamento do Peugeot 308 SW.               |

### 3.2.6. Barcelos

Tabela 17 - Acções Barcelos.

| <b>Duração</b> | <b>Actividade</b>                                     |
|----------------|---|
| Fevereiro 2014 | Campanha Inverno Peugeot: Chuva de ofertas na Cardan. |

### 3.2.7. Outros

Foram também realizadas outras estratégias de marketing transversais a todas as cidades, identificadas na tabela 18.

Tabela 18 - Outras Acções.

| <b>Duração</b> | <b>Actividade</b>   |
|----------------|---|
| 28 Junho 2014  | Dia do cliente: oportunidades exclusivas em viaturas novas, seminovas e usadas com desconto até 17000€; mudança de óleo + verificação e carga do ar condicionado 25€; oferta de <i>check-up</i> , brindes e vales no valor total de 120€ em serviços futuros de pneus, travões, manutenções programadas, chapa e pintura. |
| 2014           | Gestão de base de dados clientes principais – envio de e-mail/ SMS em aniversários, ocasiões especiais, épocas festivas – criar relação com o cliente.  |
| 2014           | Relações públicas – comerciais apresentam propostas especiais a determinadas empresas.  |

---

---

Depois de uma análise das acções e eventos organizados pela Cardan durante o ano de 2014 e em conversa com alguns colaboradores da empresa, é possível concluir que a Cardan não vai muito além das acções definidas pelas marcas que representam. Desta forma, a Cardan não está a aumentar o seu *brand equity*, mas sim o *brand equity* das marcas representantes, uma vez que o enfoque é nelas e não propriamente na Cardan.

Deste modo, para aumentar o *brand equity* da Cardan, surge a necessidade de apostar em mais acções desenvolvidas e comunicadas com enfoque na empresa.

---

### 3.3. Medição do *brand equity* actual da Cardan

Para se medir o *brand equity* actual da marca Cardan, derivado das estratégias de marketing realizadas no passado, realizou-se um questionário com perguntas-chave de forma a ser-nos possível chegar a conclusões relativamente às quatro principais dimensões de Aaker (1991): notoriedade da marca, associações à marca, lealdade à marca e qualidade percebida.

#### 3.3.1. Questionários

A estrutura dos questionários pode ser consultada nos Anexo 8.3. e Anexo 8.4..

No entanto, nos pontos 3.3.1.1. e 3.3.1.2. irão ser identificados os objectivos das questões assim como a sua origem.

##### 3.3.1.1. Questionário – Particulares

Tabela 19 - Objectivo e origem das questões dos Questionários - Particulares.

| Questão | Objectivo   | Origem da Questão  |
|---------|---|--|
| 1.      | Medir a notoriedade espontânea – <i>top of mind</i> .   | Elaboração própria.  |
| 2.      | Medir a notoriedade espontânea - recordação.  | Elaboração própria.  |
| 3.      | Medir notoriedade assistida – reconhecimento.   | Elaboração própria.  |
| 3.1.    | Medir a imagem que os inquiridos têm da Cardan.   | Adaptado do artigo: Marisa Maio Mackay, (2001), "Application of brand equity measures in service markets", Journal of Services Marketing, Vol. 15 Iss 3 pp. 210 – 221.                 |
| 3.2.    | Perceber se os inquiridos associam estas características, definidas pela Cardan como sendo o seu ADN, à Cardan. | Adaptado do artigo: Galina Biedenbach, (2011), Brand equity in the business-to business context: Examining the structural composition. Journal of Brand Management Vol. 19, 688 – 701. |
| 3.3.    | Perceber se os inquiridos que conhecem a Cardan sabem quais as marcas que esta representa.                      | Elaboração própria.  |

|       |   |  |
|-------|---|--|
| 4.    | Identificar quantos dos inquiridos que conhecem a Cardan afirmam ser seus clientes.   | Elaboração própria.  |
| 4.1.  | Identificar as marcas mais adquiridas na Cardan.  | Elaboração própria.  |
| 4.2.  | Medir a probabilidade dos inquiridos manterem uma relação com a Cardan.   | Adaptado do livro: Business Marketing: connecting strategy, relationships, and learning/ F.Robert Dwyer, John F. Tanner, Jr. 4th ed, pag 490.                          |
| 5.    | Medir o nível de qualidade dos serviços da Cardan percebido pelos seus clientes.  | Adaptado do artigo: Marisa Maio Mackay, (2001), "Application of brand equity measures in service markets", Journal of Services Marketing, Vol. 15 Iss 3 pp. 210 – 221. |
| 6.    | Medir o nível de satisfação dos clientes da Cardan.   | Adaptado do artigo: Measuring brand equity across products and markets, Aaker, David, California Management Review; Spring 1996; 38, 3; pg. 102.                       |
| 7.    | Medir o grau de lealdade/satisfação dos clientes Cardan.  | Adaptado do artigo: Measuring brand equity across products and markets, Aaker, David A, California Management Review; Spring 1996; 38, 3; pg. 102.                     |
| 8.    | Medir a classificação que os clientes da Cardan dão à marca.  | Elaboração própria.  |
| 9.    | Identificar o género dos inquiridos que são clientes da Cardan.   | Elaboração própria.  |
| 10.   | Identificar o intervalo etário dos inquiridos que são clientes da Cardan.   | Elaboração própria.  |
| 11.   | Identificar a zona de residência dos inquiridos que são clientes da Cardan.   | Elaboração própria.  |
| 12.   | Medir a quantidade de inquiridos que estão presentes nas redes sociais.   | Elaboração própria.  |
| 12.1. | Perceber em quais redes sociais é que os inquiridos se encontram, para se avaliar a possível presença da Cardan nas mesmas. | Elaboração própria.  |

---

### 3.3.1.2. Questionário - Empresas

Tabela 20 - Objectivo e origem das questões do Questionário - Empresas.

| Questão | Objectivo   | Origem da Questão  |
|---------|---|--|
| 1.      | Medir a notoriedade espontânea – <i>top of mind</i> .   | Elaboração própria.  |
| 2.      | Medir a notoriedade espontânea - recordação.  | Elaboração própria.  |
| 3.      | Medir notoriedade assistida – reconhecimento.   | Elaboração própria.  |
| 3.1.    | Medir a imagem que os inquiridos têm da Cardan.   | Adaptado do artigo: Marisa Maio Mackay, (2001), "Application of brand equity measures in service markets", Journal of Services Marketing, Vol. 15 Iss 3 pp. 210 – 221.                 |
| 3.2.    | Perceber se os inquiridos associam estas características, definidas pela Cardan como sendo o seu ADN, à Cardan. | Adaptado do artigo: Galina Biedenbach, (2011), Brand equity in the business-to business context: Examining the structural composition. Journal of Brand Management Vol. 19, 688 – 701. |
| 3.3.    | Perceber se os inquiridos que conhecem a Cardan sabem quais as marcas que esta representa.                      | Elaboração própria.  |
| 4.      | Identificar quantos dos inquiridos que conhecem a Cardan afirmam ser seus clientes.                             | Elaboração própria.  |
| 4.1.    | Identificar as marcas mais adquiridas na Cardan.  | Elaboração própria.  |
| 4.2.    | Medir a probabilidade dos inquiridos manterem uma relação com a Cardan.   | Adaptado do livro: Business Marketing: connecting strategy, relationships, and learning/ F.Robert Dwyer, John F. Tanner, Jr. 4th ed, pag 490.  |
| 5.      | Medir o nível de qualidade dos serviços da Cardan percebido pelos seus clientes.                                | Adaptado do artigo: Marisa Maio Mackay, (2001), "Application of brand equity measures in service markets", Journal of Services Marketing, Vol. 15 Iss 3 pp. 210 – 221.                 |

|       |  |  |
|-------|--|--|
| 6.    | Medir o nível de satisfação dos clientes da Cardan.  | Adaptado do artigo: Measuring brand equity across products and markets, Aaker, David, California Management Review; Spring 1996; 38, 3; pg. 102.   |
| 7.    | Medir o grau de lealdade/satisfação dos clientes Cardan.   | Adaptado do artigo: Measuring brand equity across products and markets, Aaker, David A, California Management Review; Spring 1996; 38, 3; pg. 102. |
| 8.    | Medir a classificação que os clientes da Cardan dão à marca.   | Elaboração própria.  |
| 9.    | Identificar a empresa inquirida.   | Elaboração própria.  |
| 10.   | Identificar a zona de influência da empresa inquirida.   | Elaboração própria.  |
| 11.   | Identificar a frota da empresa inquirida.  | Elaboração própria.  |
| 12.   | Identificar a frequência com que a empresa inquirida adquire automóveis.   | Elaboração própria.  |
| 13.   | Informação relevante para os gestores de topo da Cardan. Resposta não obrigatória.   | Gestores de topo da Cardan.  |
| 14.   | Medir a quantidade de empresas inquiridas que estão presentes nas redes sociais.   | Elaboração própria.  |
| 14.1. | Perceber em quais redes sociais é que as empresas inquiridas se encontram, para se avaliar a possível presença da Cardan nas mesmas. | Elaboração própria.  |

### 3.3.2. Conclusões Questionários – Análise das 4 dimensões de Aaker (1991)

Conforme referido na metodologia, os resultados dos questionários foram analisados segundo a quadro dimensões de Aaker (1991). Os resultados de maior interesse para esta análise são apresentados nos pontos 3.3.2.1. e 3.3.2.2., os restantes podem ser consultados nos Anexos 8.5. e 8.6..

Nos Questionários – Particulares foram obtidas 131 respostas e nos Questionários – Empresas 11 respostas.

#### 3.3.2.1. Conclusões Questionário – Particulares

##### Notoriedade

A marca de concessionários de automóveis com maior notoriedade *top of mind* é a Salvador Caetano, mencionada 10 vezes. A Cardan, foi mencionada apenas duas vezes, partilhando do mesmo nível de notoriedade que as marcas C. Santos, VAP, MCoutinho, Santogal, Nasamotor e António Sardinha, também referidos duas vezes (ver gráfico 5).

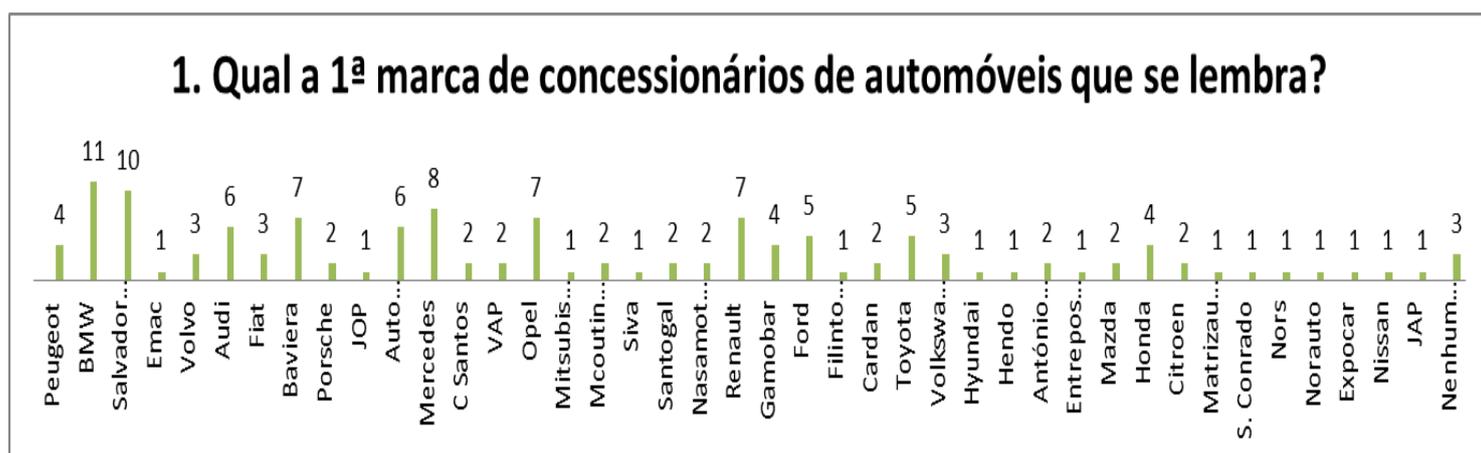


Gráfico 5 - Resultados da questão nº1 do Questionário - Particulares. (Fonte: Output da ferramenta Google Drive, 2014)

A Salvador Caetano, com 32 citações, sofre de maior notoriedade espontânea, tendo sido a marca mais citada. Surpreendentemente, a Cardan foi citada 11 vezes, estando em 6º lugar nas marcas de concessionários com maior

notoriedade espontânea. É interessante referir que três respondentes citaram a Maivex, empresa que deu origem à Cardan da Maia, ou seja, é possível deduzir que estes três indivíduos ainda não conheçam a Cardan e apenas se lembrem da Maivex (ver gráfico 6).

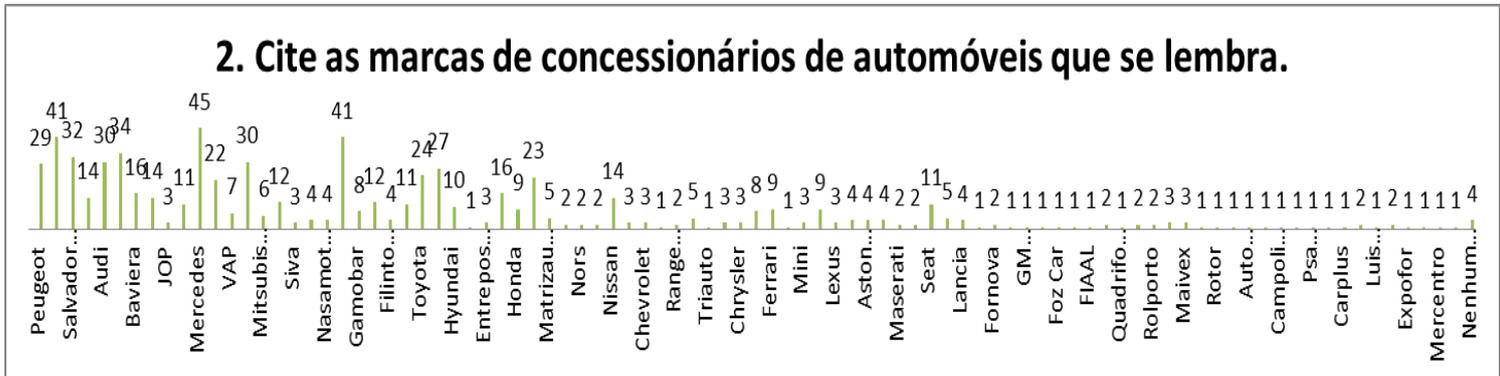


Gráfico 6 - Resultados da questão nº2 do Questionário - Particulares. (Fonte: Output da ferramenta Google Drive, 2014)

A nível de notoriedade assistida, a marca Cardan apenas é conhecida por 47% dos respondentes (ver gráfico 7).

**3. Conhece a marca Cardan?**

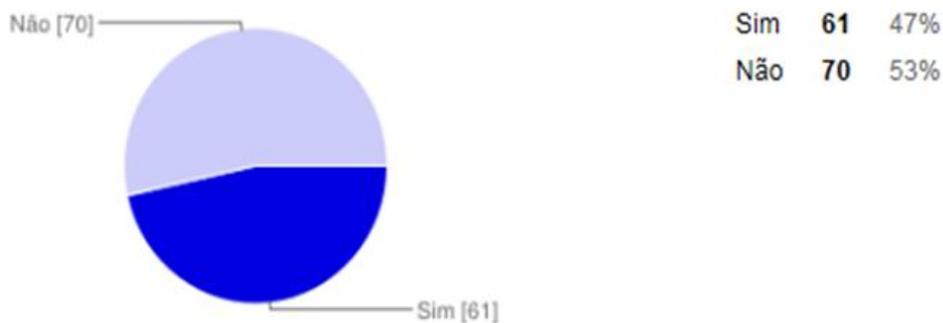


Gráfico 7 - Resultados da questão nº3 do Questionário - Particulares. (Fonte: Output da ferramenta Google Drive, 2014)

**Associações**

A maior parte dos indivíduos que conhece a Cardan tem uma imagem entre razoável e boa da mesma (ver gráfico 8) e associa a marca com as características maioritariamente de profissionalismo e confiança/credibilidade (ver gráfico 9).

### 3.1. Que imagem tem da marca Cardan?



Gráfico 8 - Resultados da questão nº3.1 do Questionário - Particulares. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

### 3.2. Qual(ais) a(s) característica(s) que associa à Cardan?

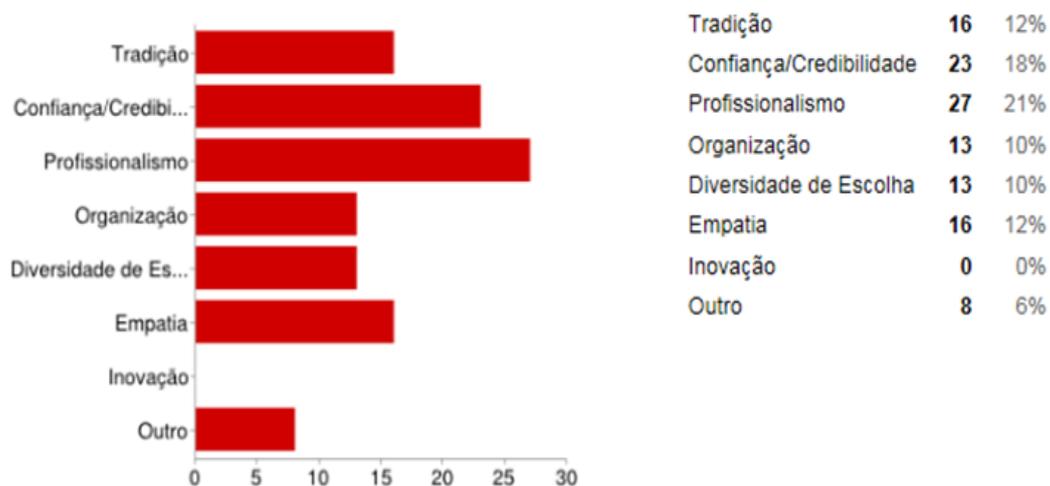


Gráfico 9 - Resultados da questão nº3.2 do Questionário - Particulares. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

Dos 61 indivíduos que conhecem a Cardan, apenas 34 são clientes, ou seja, 27 não o são (ver gráfico 10). Um indivíduo torna-se cliente de uma marca quando esta lhe satisfaz a sua necessidade e lhe entrega um produto/serviço de forma diferenciada. Assim, é possível concluir que, para os 27 respondentes, a

---

Cardan não têm uma imagem diferenciadora, que acrescente valor, que faça com que eles se queiram tornar clientes da mesma.

#### 4. É cliente da Cardan?

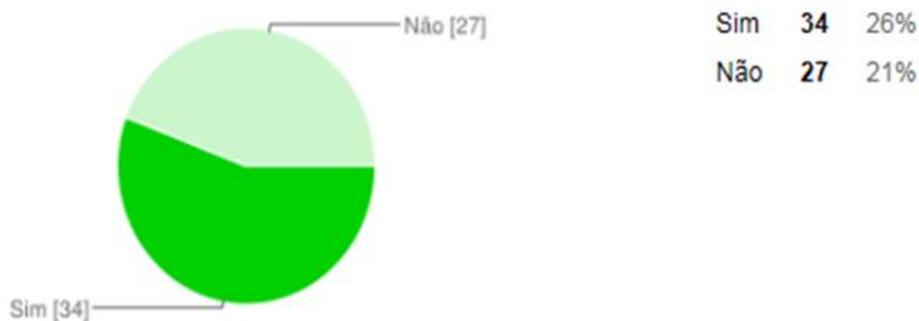


Gráfico 10 - Resultados da questão n.º 4 do Questionário - Particulares. (Fonte: *Output da ferramenta Google Drive, 2014*)

Dos 27 que não são clientes, mais de metade (18) considera que no futuro poderá vir a comprar automóveis na Cardan, ou seja, a probabilidade de virem a ter uma relação futura com a marca é elevada, o que alerta a Cardan para o esforço que tem de fazer para cativar estes indivíduos que não são clientes, mas que afirmam que poderão vir a ser.

#### Qualidade percebida

De forma geral, os clientes Cardan avaliam a qualidade dos serviços da marca como boa, em relação à última experiência que tiveram com a Cardan sentiram-se bastante satisfeitos (ver gráfico 11).

---

### 5. Como avalia a qualidade dos serviços da Cardan?



Gráfico 11 - Resultados da questão nº5 do Questionário - Particulares. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

### Lealdade

Em relação à lealdade, medida pela possibilidade de recomendação da marca a amigos, familiares e conhecidos, só um indivíduo é que não recomendaria a Cardan (ver gráfico 12). Deste modo, os indivíduos classificam a Cardan, maioritariamente como uma marca boa (ver gráfico 13).

### 7. Recomendaria a Cardan a amigos, familiares, conhecidos?

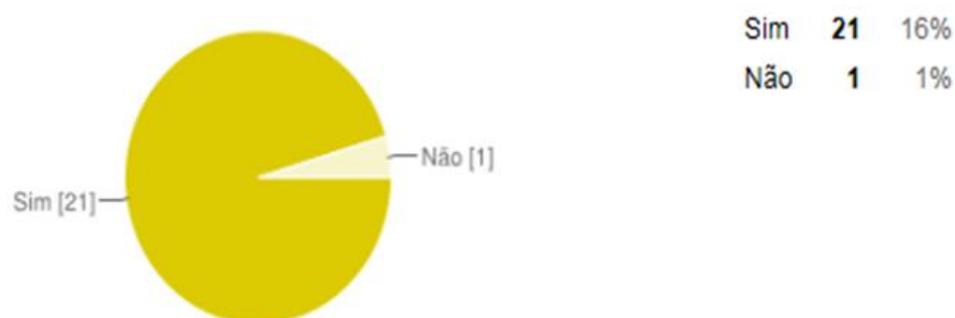


Gráfico 12 - Resultados da questão nº7 do Questionário - Particulares. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

---

### 8. No geral, como classifica a Cardan?



Gráfico 13 - Resultados da questão nº8 do Questionário - Particulares. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

É interessante concluir que os clientes Cardan são maioritariamente do sexo masculino e a sua zona de residência é a Maia.

Como era de esperar, grande parte dos respondentes utiliza os *social media* (cerca de 88%), sendo os mais utilizados o Facebook e o LinkedIn (ver gráfico 14). Tal reforça a importância da Cardan estar presente de forma pensada, ponderada e consistente nestes *social media*, pois é onde grande parte do seu público-alvo se encontra.

### 12.1. Se sim, qual(ais)?

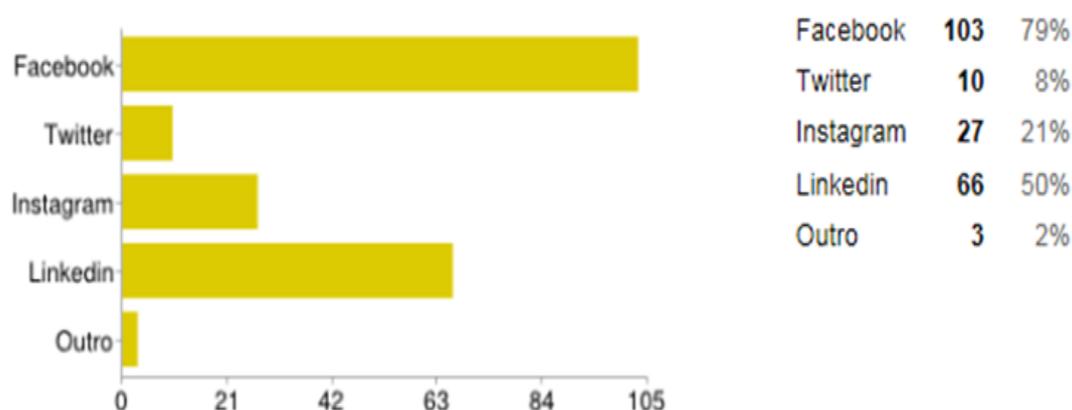


Gráfico 14 - Resultados da questão nº12.1 do Questionário - Particulares. (Fonte: *Output da ferramenta Google Drive, 2014*)

A Cardan já tem um perfil nestes *social media*, mas não tem uma estratégia definida e não está a aproveitar as vantagens e oportunidades que pode obter para o seu negócio.

Geralmente, uma gestão pouco estruturada e reflectida destes instrumentos, em que o rigor e a informação escasseiam, acaba por contribuir para que a visibilidade da marca não seja muito positiva. Este é o risco que corre a Cardan, caso não altere a estratégia que tem seguido até então.

### 3.3.2.2. Conclusões Questionário – Empresas

#### Notoriedade

As marcas de concessionários de automóveis com maior notoriedade *top of mind* são a Salvador Caetano e a Baviera, que se encontram no mesmo nível. A Cardan não foi mencionada (ver gráfico 15).

## 1. Qual a 1ª marca de concessionários de automóveis que se lembra?

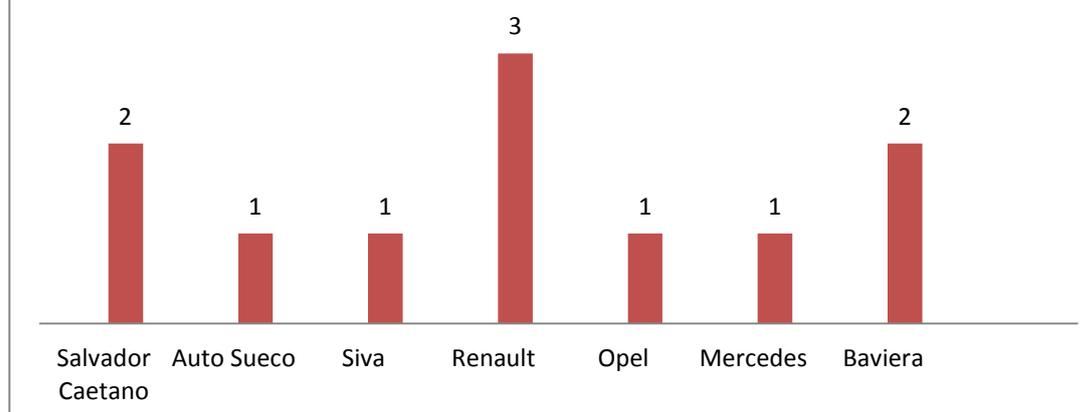


Gráfico 15 - Resultados da questão nº1 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output da ferramenta Google Drive, 2014*)

A Salvador Caetano, com quatro citações, obtém maior notoriedade espontânea, tendo sido a marca mais citada. A Cardan foi citada duas vezes, sofrendo do mesmo nível de notoriedade espontânea que a Auto Sueco e Carvalhos & Moura (ver gráfico 16).

## 2. Cite as marcas de concessionários de automovel que se conhece.

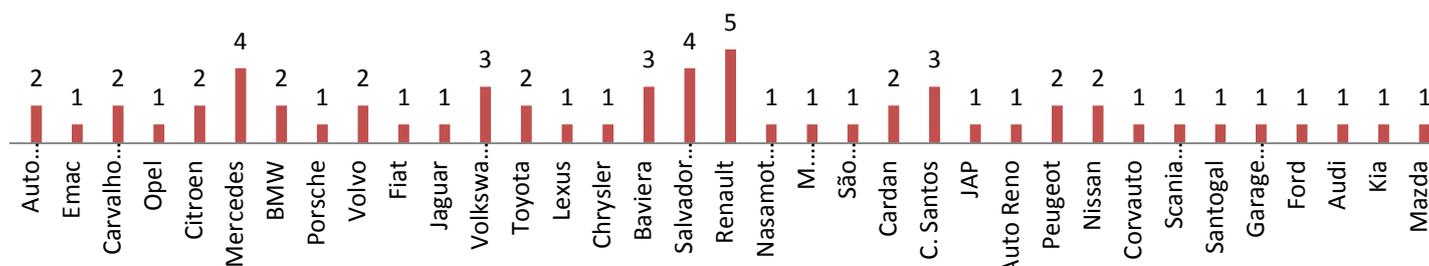


Gráfico 16 - Resultados da questão nº2 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output da ferramenta Google Drive, 2014*)

A nível de notoriedade assistida, a marca Cardan apenas é conhecida por 45% dos respondentes. É interessante constatar que, apesar deste questionário ter sido apenas enviado a empresas clientes da Cardan, só cerca de 45% dos respondentes é que conhecem a Cardan. Conclui-se que, ou estas empresas eram clientes Maivex e não sabem da existência da Cardan, ou são clientes Cardan mas não sabem que o concessionário onde compraram o seu automóvel tem esse nome (ver gráfico 17).

---

### 3. Conhece a marca Cardan?

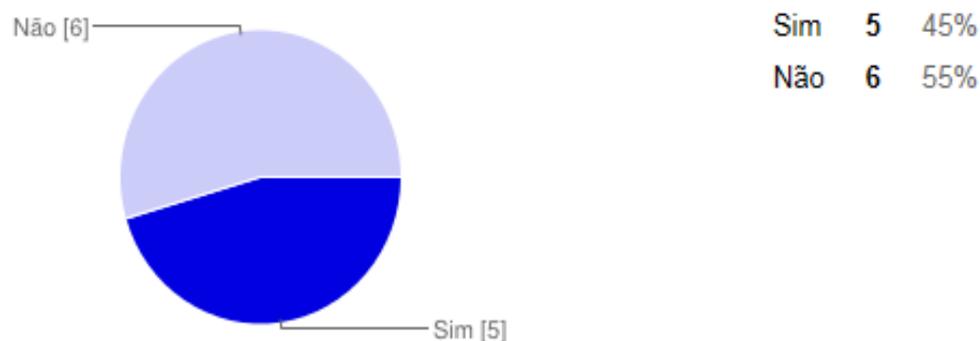


Gráfico 17 - Resultados da questão nº3 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

### Associações

A maior parte das empresas que conhece a Cardan tem uma imagem razoável da mesma (ver gráfico 18) e associa a marca, maioritariamente, a atributos como a tradição, o profissionalismo e a inovação (ver gráfico 19).

#### 3.1. Que imagem tem da marca Cardan?

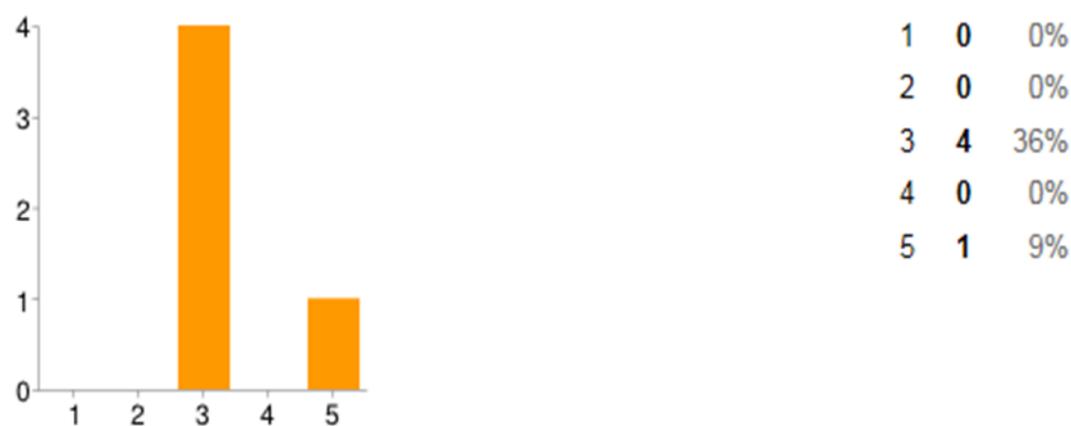


Gráfico 18 - Resultados da questão nº3.1 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

### 3.2. Qual(ais) a(s) característica(s) que associa à Cardan?



Gráfico 19 - Resultados da questão nº3.2 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

Das cinco empresas que conhecem a Cardan, apenas três consideram ser clientes, o que reforça novamente a ideia de que há empresas que são clientes da Cardan, mas que não o sabem.

### 4. É cliente da Cardan?

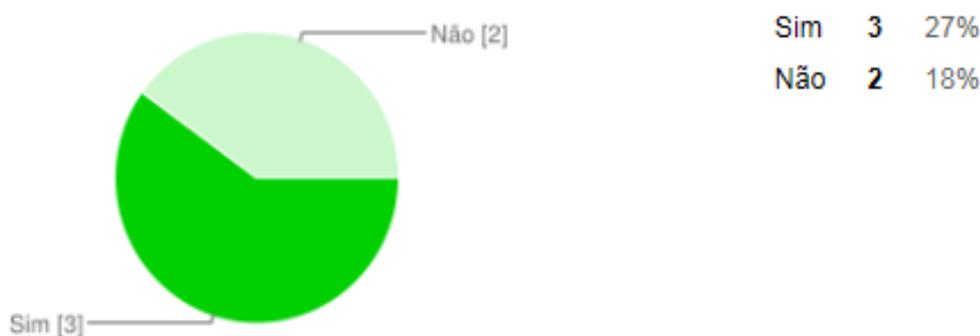


Gráfico 20 - Resultados da questão nº4 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

Das duas empresas que afirmam não ser clientes, uma considera que no futuro poderá vir a comprar automóveis na Cardan e uma considera que não.

---

## Qualidade percebida

No geral, as empresas que se consideraram clientes Cardan avaliam a qualidade dos serviços da marca como Razoável (ver gráfico 21), em relação à última experiência que tiveram com a Cardan sentiram-se Satisfeitos.

### 5. Como avalia a qualidade dos serviços da Cardan?



Gráfico 21 - Resultados da questão nº5 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

## Lealdade

Em relação à lealdade, medida pela possibilidade de recomendação da marca a amigos, familiares e conhecidos, uma empresa afirmou que recomendaria e uma referiu que não recomendaria (ver gráfico 22). Deste modo, as empresas classificam a Cardan, como Razoável (ver gráfico 23).

### 7. Recomendaria a Cardan a amigos, familiares, conhecidos?



Gráfico 22 - Resultados da questão nº7 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

---

### 8. No geral, como classifica a Cardan?



Gráfico 23 - Resultados da questão nº8 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

Contrariamente ao que era de esperar, 64% das empresas não utiliza as redes sociais. As restante 36% utilizam maioritariamente o Facebook (ver gráfico 24).

### 14.1. Se sim, qual(ais)?

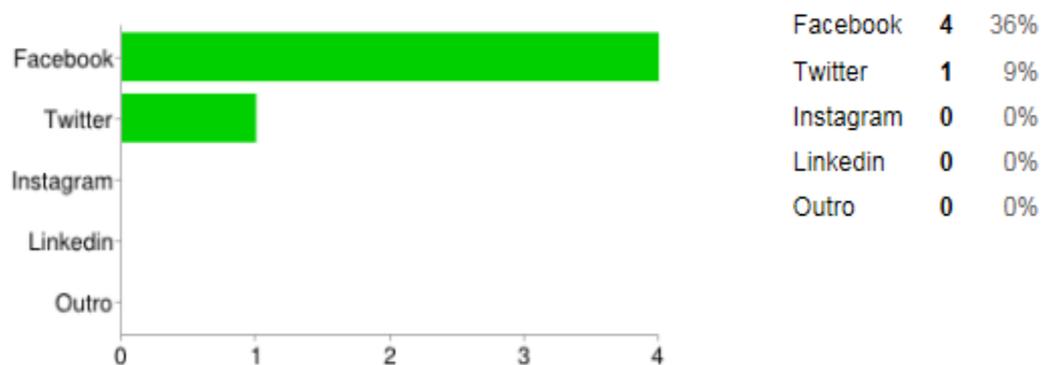


Gráfico 24 - Resultados da questão nº14.1 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

---

## 3.4. Estratégias para aumentar o *brand equity* da Cardan

### 3.4.1. Realizadas no estágio

Depois da análise da envolvente da Cardan, do estudo de mercado realizado e da análise das estratégias e acções que esta realizou no último ano de 2014, e ainda tendo como base a revisão da literatura realizada, foram feitas recomendações à Cardan para que esta aumente o seu *brand equity*.

As recomendações que foram postas em prática no decorrer do estágio irão ser descritas de seguida.

- Organização do evento de comemoração dos 30 anos Peugeot, em Braga. A acção decorreu entre os dias 15 e 20 de Dezembro, em que no dia 18 Dezembro 2014 se realizou um cocktail.

Actividades realizadas: contacto com vários fornecedores de cocktails, contacto com várias agências de hospedeiras, contacto com rádios (RFM, TSF e Renascença), contacto com Braga Parque JCDecaux para mupis, contacto com fornecedores de decoração e contacto com jornal diário Correio do Minho e rádio Antena Minho (ver Anexo 8.7.).

- Realização de um Questionário de Monitorização de Eventos (ver Anexo 8.8.) para ser respondido por cada interveniente do evento, depois da realização do mesmo. O objectivo deste questionário passa pela obtenção de avaliação e feedback das acções, de forma a compreender o que correu bem e o que correu mal e o que se pode melhorar.
- Realização de um Questionário Satisfação Cliente – Pós-Venda (ver Anexo 8.9.) para ser respondido pelos clientes Cardan que o queiram fazer, depois de prestado o serviço. O objectivo deste questionário passa pela medição mais aprofundada da satisfação dos clientes da Cardan, com o intuito de melhorar os aspectos que não deixaram os clientes satisfeitos.

- 
- Realização de Questionários *online* a indivíduos particulares e a empresas, de forma a compreender as 4 dimensões de Aaker: notoriedade, associações, qualidade percebida e lealdade, aplicadas à Cardan.
  - Contacto com vários fornecedores com o objectivo de apresentar e discutir ideias e apurar orçamentos, de formas de melhorar a comunicação do concessionário da Cardan, na Maia.
  - Contacto com o Automóvel Club de Portugal com o objectivo de informar a disponibilidade da Cardan em participar e contribuir, em forma de patrocínio, nos eventos realizados pelo ACP.
  - Contacto com as Câmaras Municipais de Matosinhos, Maia, Braga e Guimarães, com o objectivo de informar a disponibilidade da Cardan em participar e contribuir, em forma de patrocínio, nos eventos das cidades.
  - Realização de um postal de Natal digital para ser anexado aos e-mail's enviados na altura do Natal e Ano Novo (ver Anexo 8.10.)
  - Realização de uma Base de Dados de empresas de Famalicão para futuro contacto com as mesmas.
  - Contacto com Câmara Municipal de Vila do Conde, com intuito de informar o interesse da Cardan em participar na feira do S. João, com exposição de viaturas.
  - Contacto com Câmara Municipal da Póvoa do Varzim, com o intuito de informar o interesse da Cardan em participar nas festas do S. Pedro, com exposição de viaturas.
  - Contacto com Jornal Opinião Pública e Rádio Digital, de Famalicão, com o objectivo de apurar orçamentos para comunicação de uma acção da Cardan de Famalicão.
  - Realização de *layouts* e formatação de documentos oficiais Cardan.
  - Análise do *website* da Cardan e sugestões de melhoria (ver Anexo 8.11.)

- 
- Análise da página de LinkedIn da Cardan (ver Anexo 8.12.) e sugestões de melhoria.
  - Análise da página de Facebook da Cardan (ver Anexo 8.13.) e sugestões de melhoria.

---

### 3.4.2. Recomendações para o futuro

Hoje em dia, os serviços- base têm vindo a perder importância como determinante da escolha do consumidor, ao passo que “os serviços suplementares assumem uma importância crescente” (Pedro, 2007, p.281).

Neste sentido, a Cardan deve apostar em **serviços suplementares que acrescentem valor** e se diferenciem da concorrência como, por exemplo, **programas de fidelidade** atractivos aos consumidores. Estes programas devem acrescentar algo aos que já são habitualmente desenvolvidos pelas marcas, de forma a garantir que os consumidores compreem os automóveis nos seus concessionários.

Os autores Zeithaml et al. (2001) afirmam que o “*relationship equity* será uma variável-chave quando a comunidade associada ao produto ou serviço for tão importante quanto o produto ou serviço em si. Indivíduos que se comprometem com comunidades da marca tendem a ser ferozmente leais” e por isso, a Cardan deve abordar as **comunidades das marcas** que representa e, para além de criar programas de fidelidade especiais, deve proporcionar **eventos e experiências** que aproximem os integrantes das comunidades da Cardan.

Actualmente, a responsabilidade social corporativa é uma dimensão muito importante no desenvolvimento de uma marca, “especialmente para marcas corporativas, uma vez que o público quer saber o quê, onde e quanto é que as marcas dão à sociedade” (Lee et al. 2011).

Neste sentido, a Cardan deve apostar em **ajudar associações de caridade, organizações sem fins lucrativos, participar em campanhas de solidariedade**, como fazem grandes empresas como a Galp e a EDP.

Apesar da impossibilidade de serem postas em prática, durante a experiência de estágio, algumas das recomendações apresentadas à Cardan, é importante identificá-las para possível aplicação futura. As mesmas são descritas de seguida.

- **Parceria com ACP** – Participação, em forma de patrocínio, no 500 milhas ACP Clássicos e no ACP Golf (Contacto: Dr. Francisco Pinto).

- 
- **Parceria com o Centro Equestre da Maia** – Participação, em forma de patrocínio, em campeonatos e eventos realizados no local.
  - **Criação de uma página de Facebook individual para a Cardan Store.**
  - **Desenvolvimento de um programa de fidelidade** atractivo aos consumidores.
  - **Identificação dos concessionários nas estradas** perto dos mesmos – tabuletas e *outdoors* de sinalização.
  - **Comemoração do aniversário Cardan** – Realização de um evento, promoções especiais, oportunidades únicas, de forma sinalizar o aniversário da Cardan. Comemorar com clientes e colaboradores, para que estes últimos sintam que fazem parte da empresa Cardan, para incentivar o espirito de Grupo Cardan e não das marcas individuais, como acontece.
  - **Realização de eventos e torneios desportivos** – Para clientes e colaboradores, com o objectivo dos clientes se sentirem mais próximos com a Cardan e se divertirem, e para os colaboradores sentirem que fazem parte do Grupo Cardan e “vestirem a camisola”.
  - **Realização de Jantar de Natal da empresa Cardan**, com atribuição de prémios e actividades de integração e convívio entre os colaboradores – A Cardan já realizou este tipo de actividade no passado, no entanto, devido à crise financeira, numa óptica de minimizar custos, deixou de o fazer.
  - Identificação de todas as formas de comunicação com a Cardan em todos os meios de comunicação que a mesma utiliza, para que o consumidor saiba todas as formas que tem de comunicar com a marca – Ex: Em todos os *flyers* distribuídos pela Cardan identificar e-mail, telefone, morada, site, página Facebook e página LinkedIn da mesma.
  - Criação de um **plano de comunicação integrado**, de forma a criar consistência na comunicação e coerência na imagem da marca.
  - **Incentivar junto dos colaboradores da Cardan a partilha da página de Facebook da empresa**, pela sua lista de contacto (mas primeiro
-

---

melhorar a página do Facebook) - Envio de e-mail interno apelativo ou mini reunião com todos os colaboradores que demonstre a importância desta rede social para a empresa.

- **Alterações no *website* da Cardan** – Onde diz “contactos” deveria estar “onde estamos”, adicionar a hiperligação do LinkedIn ao lado da hiperligação do Facebook e os separadores das marcas das viaturas novas deveriam estar todos iguais (ver Anexo 8.11.).
- **Realização de um vídeo institucional** – Apresentação dos concessionários Cardan, a sua localização e as marcas que cada um representa, os colaboradores da empresa, para se partilhar no *website*, página do Facebook e LinkedIn e nos plasmas localizados nos concessionários para dar a conhecer aos clientes e para que estes compreendam melhor a dimensão do grupo Cardan.
- **Cobertura fotográfica e vídeo das acções comerciais e eventos** – fazer um pequeno vídeo de todas as acções comerciais e eventos realizados, caso a sua dimensão justifique, e cobertura fotográfica dos mesmos para partilha no *website* e página do Facebook e LinkedIn.
- **Aplicação do Questionário Satisfação Cliente - Pós Venda** – Colocação de questionários impressos nas recepções das oficinas e espaço de venda de peças e acessórios, com uma caixa fechada ao lado, para que os clientes possam colocar o questionário depois de respondido, mantendo a sua privacidade.
- **Aplicação do Questionário de Monitorização de Eventos** – Adaptado à realidade do evento e acção comercial.
- **Presença activa no LinkedIn** e respectiva monitorização semanal (Sugestão com base na análise da página da Cardan do LinkedIn):
  - Criação de um perfil actualizado, com breve descrição da Cardan e dos serviços que oferece
  - Utilização desta rede social para processos de recrutamento
  - Participação em grupos relacionados com o sector automóvel, interagindo em tópicos que a Cardan saiba responder

- 
- Dirigir *links* para o *website* institucional
  - Promover a página em todos os meios de comunicação utilizados, assim como o Facebook, *website*, telefone, e-mail
  - Criação de um grupo da Cardan para partilha de informações
  - Anunciar acções e eventos
  - Participação no LinkedIn Answers
- **Reestruturação da página do Facebook e presença activa** e controlada no mesmo, e respectiva monitorização semanal – Plano de Reestruturação e Comunicação (com base na análise feita no período de 27/09/2014 – 3/10/2014):
    - Saber as datas em que chegam novos modelos aos concessionários, tirar fotografia dos modelos, partilhar a fotografia no Facebook e convidar os fãs da página Cardan a visitarem os concessionários.
    - Criar eventos no Facebook das acções que vão decorrer, convidar os fãs da página Cardan a participarem nas acções e, por fim, colocarem fotografias das acções durante (a convidar os fãs a participarem) e depois da acção.
    - Partilhar e promover as campanhas e promoções que estão a decorrer
    - Partilhar conteúdos (fotos e vídeos) relevantes das marcas que a Cardan representa
    - Partilhar fotografias dos automóveis que estão disponíveis nos concessionários para Test Drive, de preferência os modelos mais recentes, mais populares e melhores
    - Reestruturação dos álbuns existentes:

- 
- Criação de um álbum para cada marca que a Cardan representa, com os respectivos modelos disponíveis nos concessionários, identificando as principais características do mesmo, os km, preço e os concessionários onde estão.
  - Eliminação dos álbuns e fotografias que são desnecessários.
  - Criação de um álbum com as promoções em vigor e apagar as antigas.
  - Criação de um álbum com fotografia das viaturas usadas para venda, identificando as principais características do mesmo, os km, preço e os concessionários onde estão.
  - Partilha de imagens elaboradas em parceria com um *designer* gráfico alusivas às datas festivas, nomeadamente Natal, Passagem de Ano, Carnaval, Pascoa, início das estações do ano, Dia da Criança, Dia da Mãe, Dia do Pai, Dia dos Namorados, entre outros.
  - Eliminação da aplicação “*newsletter*”.
  - Definição do conteúdo das rúbricas diárias, por exemplo: 5ª feira, dia de promover modelos disponíveis para Test Drive.
  - Análise semanal das publicações, através das ferramentas disponibilizadas pelo Facebook, ou através de outras plataformas gratuitas como o HootSuite ou Seismic. Estas duas plataformas permitem uma análise das várias redes sociais da Cardan ao mesmo tempo.
  - Resposta rápida a mensagens e comentários com questões.
  - Criação de passatempos para clientes. Exemplos:
    - A fotografia com mais gostos com o automóvel da marca x modelo y, ganha um prémio.
-

- 
- Fazer 1 questão semanal e o 1º indivíduo a acertar ganha um prémio (exemplo: mudança de óleo, uma lavagem) -> algo que “obrigue” a ir a um concessionário mais próximo e interagir com a marca Cardan.
  
  - Fazer 1 questão de 2 em 2 semanas, ou de x em x tempo, e o 1º indivíduo a acertar ganha x pontos, o 2º y pontos, o 3º z pontos, e no final de k questões, o indivíduo que tiver mais pontos ganha um prémio -> explicar regras do passatempo numa imagem/*layout* apelativo.
  
  - Exemplos de questões:
    1. Qual foi o último ano em que a marca x ganhou o rally y?
    2. Quem era o piloto que conduzia o carro x no campeonato y?
    3. Em que ano surgiu o modelo x da marca y?

---

## 4. Limitações/Conclusão

O desenvolvimento deste trabalho final de mestrado foi acompanhado por um estágio na Cardan. A presença activa na empresa permitiu o conhecimento mais aprofundado da sua envolvente interna e externa, a forma como os serviços prestados se processam, assim como a dinâmica do sector automóvel.

A Cardan é uma empresa que acredita que a força das grandes marcas está na transmissão de conceitos únicos e diferenciadores, que lhes estão associados a uma imagem transversal, e por isso, com o objectivo de se tornar uma marca forte no mercado, a empresa sentiu necessidade de fazer mais, e de desenvolver a sua marca.

Foi feito um levantamento das acções realizadas no passado, pela Cardan, de forma a se compreender como é que esta se diferenciava da concorrência. Depois da análise dessas acções concluiu-se que a Cardan não vai muito além das acções definidas pelas marcas que representa. Torna-se então importante que esta aposte em acções originais e de iniciativa própria.

De forma a perceber qual o *brand equity* que estas acções geraram, realizou-se um estudo de medição do *brand equity* actual da marca, que sofre de algumas limitações no que respeita às questões.

Por um lado, Lassar et al. (1995) defendem que o conceito de recordação só pode ser medido por comparação a outras marcas da mesma categoria, no entanto, para se medir essa dimensão da notoriedade, a questão realizada foi “Conhece a marca Cardan?”, em que a indicação da categoria da marca foi expressa na questão anterior, não havendo uma comparação entre restantes marcas do sector. Por outro lado, Mackay (2001) afirma que não se pode medir a dimensão da recordação sem ajuda nos questionários *online*, uma vez haver a possibilidade dos respondentes voltarem à questão depois de verem referências ao longo do questionário. Por forma a combater essa limitação, a questão de recordação foi colocada antes da questão de reconhecimento. A mesma autora defende ainda que a qualidade percebida mede-se em comparação com outras marcas, no entanto, neste estudo, mediu-se a qualidade do serviço prestado, através de uma escala em que os consumidores atribuem um valor a esta dimensão.

---

Deste estudo foi possível concluir que a Cardan não sofre de uma elevada notoriedade. Empresas como a Salvador Caetano caracterizam-se por terem maior notoriedade *top of mind*. No entanto, os indivíduos que conhecem a Cardan e são clientes têm uma imagem positiva da mesma, associando-lhe bastante qualidade. Ou seja, apesar da Cardan não ter uma elevada notoriedade, os seus clientes encontram-se satisfeitos, são leais e têm uma boa imagem da mesma.

Existem várias estratégias de marketing que a Cardan deve adoptar para melhorar e aumentar o seu *brand equity*, como por exemplo a reestruturação da sua página do Facebook e do LinkedIn e o envolvimento em iniciativas e eventos em forma de patrocínio. No entanto, depois de toda a experiência de estágio e envolvimento com a empresa, uma das estratégias que se considera mais importante é a adopção de uma estratégia de marketing integrada, de forma a criar consistência nas associações e informações transmitidas pela comunicação da Cardan. Considera-se que tal é consequência da falta de existência de um departamento de Marketing, que agregue todas as acções e as comunique de forma coordenada, integrada e consistente ao longo do tempo.

Uma marca que não é consistente e coerente confunde os consumidores quanto ao seu significado e, por isso, as associações podem ser mais fracas e menos favoráveis.

Torna-se então de extrema importância o planeamento estratégico da comunicação de marketing, passando pela definição dos objectivos de comunicação, determinação dos papéis de cada elemento da comunicação, criação de mensagens e colocação das mesmas nos *social media* apropriados e medição dos resultados, para posterior ajustes nas mensagens e opções de comunicação.

Apesar da Cardan ter consciência de que ainda há um longo caminho a percorrer, a implementação das estratégias recomendadas irá permitir-lhe atingir os objectivos de aumentar o seu *brand equity* e, consequentemente a sua notoriedade, contribuindo para a captação de novas oportunidades de negócio.

---

## 5. Bibliografia

### Artigos

- Aaker, D. 1996. Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*. Vol. 38. No. 3. 102 – 120.
- Agarwal, M. K. & Rao, V.R. 1996. An empirical comparison of consumer-based measures of brand equity. *Marketing Letters*. 7:3. 237-247.
- Agarwal, Manoj K. & Rao, Vithala R. 1996. An empirical comparison of consumer-based measures of brand equity. *Marketing Letters*. 7:3. 237 – 247.
- Balaji, M.S. 2011. Building strong service brands: the hierarchical relationship between brand equity dimensions. *The IUP Journal of Brand Management*. Vol. VIII. No. 3. 7-24.
- Biedenbach, G. 2011. Brand equity in the business-to-business context: examining the structural composition. *Journal of Brand Management*. Vol. 19. 688-701.
- Boonghee Yoo & Naveen Donthu. 2001. Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*. 52. 1 -14.
- Brian D. Till & Daniel Baack & Brian Waterman. 2011. Strategic brand association maps: developing brand insight. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 20. Iss: 2. 92 – 100.
- Campbell, M.C. 2002. Building brand equity. *International Journal of Medical Marketing*. Vol. 2. Iss 3. 208-218.
- Chieng Fayrene Y.L. & Goi Chai Lee. 2011. Customer-based brand equity: a literature review. *Journal of Arts & Commerce*. Vol. II. Iss: 1. 33 – 42.

- 
- Christodoulides, G. & de Chernatony, L. 2009. Consumer based brand equity conceptualization & measurement: a literature review. *International Journal of Market Research*. 1-38.
  - Dick, B. 2000. *A beginner's guide to action research*. Disponível em [http://www.uq.net.au/action\\_research/arp/guide.html](http://www.uq.net.au/action_research/arp/guide.html).
  - Donna F. Davis Susan L. Golicic Adam Marquardt. 2009. Measuring brand equity for logistics services. *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 20. Iss 2. 201 – 212.
  - Geoff Simmons Brychan Thomas Yann Truong. 2010. Managing i#branding to create brand equity. *European Journal of Marketing*. Vol. 44. Iss 9/10. 1260 – 1285.
  - George, S. Low Charles, W. Lamb Jr. 2000. The measurement and dimensionality of brand associations. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 9. Iss 6. 350 – 370.
  - Hakala, U. & Svensson, J. & Vincze, Z. 2012. Consumer-based brand equity and top-of-mind awareness: a cross-country analysis. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 21. Iss: 6. 439 – 451.
  - Homburg, C. & Klarmann, M. & Schmitt, J. 2010. Brand awareness in business markets: when is it related to firm performance?, *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 27. 201 – 212.
  - Kapferer, Jean-Noel (1992), *Strategic brand management: new approaches to creating and evaluating brand equity*, New York: The Free Press.
  - Keller, K. 1993. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*. Vol. 57. 1-22.
  - Lehmann, Donald R. & Keller, K. & Farley, John U. 2008. The structure of survey-based brand metrics.
-

- 
- Lemon, K. & Rust, R. & Zeithaml, V. 2001. What Drives Customer Equity. *Marketing Management*. Vol. 10. No. 1. 20-25. by the American Marketing Association.
  - Mackay, M. M. 2001. Application of brand equity measures in service markets. *Journal of Services Marketing*. Vol. 15. Iss 3. 210 – 221.
  - Mackay, M. M. 2001. Evaluation of brand equity measures: further empirical results. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 10. Iss 1. 38 – 51.
  - Mello, C., Turrioni, J., Xavier, A., Campos, D. 2012. Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução. V.22. N. 1. P. 1-13. Disponível em [http://www.scielo.br/pdf/prod/v22n1/aop\\_t6\\_0010\\_0155.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/v22n1/aop_t6_0010_0155.pdf).
  - Muzellec, L. & Lynn, T. & Lambkin, M. 2002. Branding in fictional and virtual environments – introducing a new conceptual domain and research agenda. *European Journal of Marketing*. Vol. 46. No. 6. 811-826.
  - Naik, P. A. & Prasad, A. & Sethi, S. P. 2008. Building Brand Awareness in Dynamic Oligopoly Markets. *Management Science*. 54(1). 129-138.
  - Ravi Pappu & Pascale G. Quester & Ray W. Cooksey. 2005. Consumer-based brand equity: improving the measurement - empirical evidence. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 14. Iss: 3. 143 – 154.
  - Stern, B.B. 2006. What does brand mean? historical-analysis method and construct definition. *Journal of Academy of Marketing Science*. Vol. 34. No. 2. 216-223.
  - Upendra Kumar Maurya & P. Mishra. 2012. What is a brand? A perspective on brand meaning. *European Journal of Business and Management*. Vol. 4. No. 3. 122 – 133.
  - V. Srinivasan & Chan Su Park & Dae Ryun Chang. 2005. An Approach to the Measurement, Analysis, and Prediction of Brand Equity and Its Sources. *Management Science*. 51(9). 1433-1448.
-

- 
- Walfried Lassar Banwari Mittal Arun Sharma. 1995. Measuring customer#based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 12. Iss 4. 11 – 19.
  - Washburn, J. H. & Plank, R. E. 2012. Measuring brand equity: an evaluation of a consumer-based brand equity scale. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 10.1.
  - Xiao Tong & Hawley, J. M. 2009. Measuring customer-based brand equity: empirical evidence from the sportswear market in China. *Journal of Product & Brand Management*. 18/4.262-271.

## Livros

- Aaker, D. 1996. *Building Strong Brands*.
- Bryman, A. & Bell, E. 2011. *Business Research Methods*. 3<sup>rd</sup> edition.
- Côrte-Real, A., Brito, C., Perez C., Azevedo, D., Machado, J., Mendes, M., Pedro, M., Lencastre, P., D'Elboux, S. 2007. *O Livro da Marca*. Capítulos 1 e 5. Publicações Dom Quixote.
- John F. Tanne, Jr. & F. Robert Dwyer. *Business Marketing: connecting strategy, relationships, and learning*. 4th ed., 287 -297
- Keller, K. L. 1998. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Prentice-Hall.
- Keller, K. L. 2013. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 4<sup>th</sup> ed. Pearson Education.
- Koshy, E. & Koshy, V. & Waterman, H. 2011. *Action Research in Healthcare*. Capítulo 1.
- Louro, M.J. 1999. *Modelos de avaliação da marca*. Tese de dissertação de mestrado, pelo Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada –

---

Núcleo de Estudos da Marca, Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais, da Universidade Católica Portuguesa.

---

## 6. Netgrafia

- [http://faadsaze.com.sapo.pt/11\\_modelos.htm](http://faadsaze.com.sapo.pt/11_modelos.htm). Consultado no dia 10 de Janeiro de 2015.
- <http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.revistas.usp.br%2Fep%2Farticle%2Fdownload%2F27989%2F29771&ei=7EO5VKnoLcj1UsKUgtAH&usg=AFQjCNGpO1YbJVuxrMvtBcm3Dx1bmJXSeQ&sig2=aL0EbKcRknyCMhVYuodpw&bvm=bv.83829542,d.bGQ>. Consultado no dia 10 de Janeiro de 2015.
- [http://www.pwc.pt/pt/pwcinformisco/reforma/irs14/imagens/pwc\\_analise\\_reformas2015.pdf](http://www.pwc.pt/pt/pwcinformisco/reforma/irs14/imagens/pwc_analise_reformas2015.pdf). Consultado a 19 de Janeiro de 2015.
- <http://www.autoinforma.pt/estatisticas/estatisticas.html?MIT=36458>. Consultado a 19 de Janeiro de 2015.
- [http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content\\_id=4098996](http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=4098996). Consultado a 19 de Janeiro de 2015.
- [http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)+\(R\)-550](http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentagem)+(R)-550). Consultado a 19 de Janeiro de 2015.
- <http://www.cardan.pt/>. Consultado a 25 de Janeiro de 2015.
- <http://www.confiauto.pt/pt/gca/index.php?id=3>. Consultado a 25 de Janeiro de 2015.
- <http://www.sda-auto.pt/>. Consultado a 25 de Janeiro de 2015.
- <http://www.carclasse.com.pt/>. Consultado a 25 de Janeiro de 2015.
- [http://www.grupoja.pt/index.php?id=100&e\\_id=128](http://www.grupoja.pt/index.php?id=100&e_id=128). Consultado a 25 de Janeiro de 2015.

- 
- <http://www.mcostas.pt/>. Consultado a 25 de Janeiro de 2015.
  - <http://www.filintomota.pt/pt/>. Consultado a 25 de Janeiro de 2015.
  - <http://www.cam.pt/quem/>. Consultado a 25 de Janeiro de 2015.
  - <http://www.gruposalvadorcaetano.pt/>. Consultado a 25 de Janeiro de 2015.
  - <http://www.autosuecoautomoveis.pt/>. Consultado a 25 de Janeiro de 2015.
  - <http://www.mcoutinho.pt/>. Consultado a 25 de Janeiro de 2015.
  - <http://www.grupogamobar.pt/>. Consultado a 25 de Janeiro de 2015.
  - <http://www.ine.pt/>. Consultado a 25 de Janeiro de 2015.
  - <http://www.pordata.pt/>. Consultado a 25 de Janeiro de 2015.
  - [http://www.apambiente.pt/zdata/DESTAQUES/2015/Procedimentos Incentivo Fiscal Abate Veiculos Fim Vida.pdf](http://www.apambiente.pt/zdata/DESTAQUES/2015/Procedimentos_Incentivo_Fiscal_Abate_Veiculos_Fim_Vida.pdf). Consultado a 15 de Fevereiro de 2015.
  - <http://www.peprobe.com/wp-content/uploads/2014/10/Principais-altera%C3%A7%C3%B5es-a-n%C3%ADvel-fiscal-para-2015-An%C3%A1lise-KPMG.pdf>. Consultado a 15 de Fevereiro de 2015.
  - [http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/precos das portagens ficam inalterados em 2015.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/precos_das_portagens_ficam_inalterados_em_2015.html). Consultado a 15 de Fevereiro de 2015.
  - [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine indicadores&indOcorrCod=0001748&contexto=bd&selTab=tab2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0001748&contexto=bd&selTab=tab2). Consultado a 15 de Fevereiro de 2015.
-

- 
- [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0001173&contexto=pi&selTab=tab0](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0001173&contexto=pi&selTab=tab0). Consultado a 6 de Março de 2015.

---

## 7. Glossário

AMA – The American Marketing Association

ACP – Automóvel Club de Portugal

B2B – Business-to-Business

B2C – Business-to-Consumer

CBBE - Customer-Based Brand Equity

CED - Customer Equity Diagnostic

CMI – Comunicação de Marketing Integrada

i-Branding – internet - Branding

POD – Points of Difference

POP – Points of Parity

UCP – Universidade Católica Portuguesa

WOM – Word Of Mouth

ZMET - Zaltma Metaphor Elicitation Technique

---

## 8. Anexos

### 8.1. Modelo de *brand equity* de Aaker (1991)

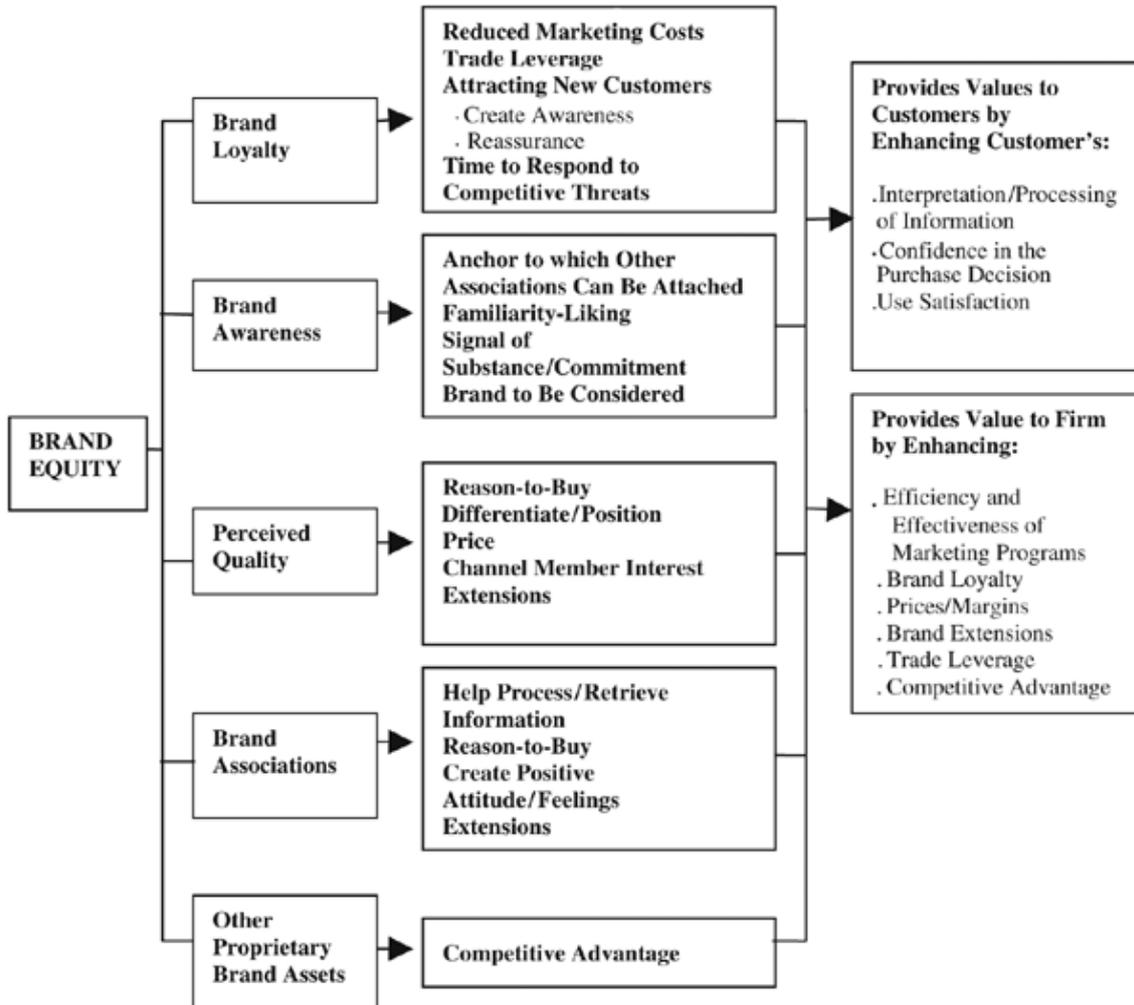


Figura 4 - Modelo de brand equity. (Fonte: Aaker, 1991)

## 8.2. “The Brand Equity Ten” (Aaker, 1996)

Tabela 21 - *The Brand Equity Ten*. (Fonte: Aaker, 1996)

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Loyalty</b></p> <hr/> <p><b>Price Premium</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>For a 17-ounce package of chocolate chip cookies, Nabisco is priced at \$2.16—how much extra would you be willing to pay to obtain Pepperidge Farm instead of Nabisco? _____</li> <li>Brand Y would have to be _____ percent less than Brand X before I would switch brands.</li> <li>Trade-off questions such as: For a 16-ounce package of chocolate chip cookies, would you prefer Nabisco at \$2.16 or Pepperidge Farm at \$2.29?</li> </ul> <p><b>Satisfaction/Loyalty (among those who have used the brand)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I was—dissatisfied vs. satisfied vs. delighted—with the product or service during the my last use experience.</li> <li>I would buy the brand on the next opportunity.</li> <li>The brand is the—only vs. one of two vs. one of three vs. one of more than three brands—that I buy and use.</li> <li>I would recommend the product or service to others.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>There are reasons to buy this brand over competitors.</li> </ul> <p><b>Personality</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>This brand has a personality.</li> <li>This brand is interesting.</li> <li>I have a clear image of the type of person who would use the brand.</li> </ul> <p><b>Organization</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>This brand is made by an organization I would trust.</li> <li>I admire the brand X organization.</li> <li>The organization associated with this brand has credibility.</li> </ul> <p><b>Differentiation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>This brand is different from competing brands.</li> <li>This brand is basically the same as competing brands.</li> </ul> |
| <p><b>Perceived Quality/Leadership</b></p> <hr/> <p><b>Perceived Quality</b></p> <p>In comparison to alternative brands, this brand</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>has: high quality vs. average quality vs. inferior quality</li> <li>is: the best vs. one of the best vs. one of the worst vs. the worst</li> <li>has: consistent quality vs. inconsistent quality</li> </ul> <p><b>Leadership</b></p> <p>In comparison with alternative brands, this brand is</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>the leading brand vs. one of the leading brands vs. not one of the leading brands</li> <li>growing in popularity</li> <li>innovative, first with advances in product or service</li> </ul>   | <p><b>Awareness</b></p> <hr/> <p><b>Brand Awareness</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Name the brands in this product class.</li> <li>Have you heard of this brand?</li> <li>I know what this brand stands for.</li> <li>I have an opinion about this brand.</li> </ul>   |
| <p><b>Associations/Differentiation</b></p> <hr/> <p><b>Perceived Value</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>This brand provides good value for the money.</li> </ul>   | <p><b>Market Behavior</b></p> <hr/> <p><b>Market Share</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Market share based on market surveys of usage or syndicated data.</li> </ul> <p><b>Price and Distribution Indices</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Relative market price—the average price at which the brand was sold during the month divided by the average price at which all brands in the product class were sold</li> <li>The percentage of stores carrying the brand or</li> <li>The percentage of people who have access to it</li> </ul>   |

---

## 8.3. Questionário – Particulares



### Questionário - Particulares

O presente questionário insere-se no âmbito da Dissertação do Mestrado em Marketing da Universidade Católica Portuguesa Porto. Pretende-se estudar a notoriedade e as associações relativas à marca, no sector automóvel.

\*Obrigatório

1. Qual é a 1ª marca de concessionários de automóveis que se lembra? \*

2. Cite as marcas de concessionários de automóveis que conhece. \*

3. Conhece a marca Cardan? \*

- Sim  
 Não

---

**3.1. Que imagem tem da marca Cardan? \***

1 2 3 4 5

Muito Negativa ○ ○ ○ ○ ○ Muito Positiva

---

**3.2. Qual(ais) a(s) característica(s) que associa à Cardan? \***

- Tradição
- Confiança/Credibilidade
- Profissionalismo
- Organização
- Diversidade de Escolha
- Empatia
- Inovação
- Outra:

**3.3. Qual(ais) a(s) marca(s) de automóvel(eis) que a Cardan representa? \***

- Peugeot
- Mitsubishi
- Mazda
- Hyundai
- Kia
- Jeep
- Isuzu
- Skoda
- Renault
- BMW
- Volvo
- Audi
- Nissan
- Ford
- Honda
- Toyota
- Chevrolet
- Fiat
- Mercedes - Benz
- Seat
- Alfa Romeo
- Não sabe responder

---

**4. É cliente da Cardan? \***

- Sim  
 Não

**4.1. Se sim, qual(ais) a(s) marca(s) de automóvel que comprou?**

- Peugeot  
 Mitsubishi  
 Mazda  
 Hyundai  
 Kia  
 Jeep  
 Isuzu  
 Skoda  
 Outra:

**4.2. Se não, considera que no futuro poderá vir a comprar automóveis na Cardan?**

- Sim  
 Não

**5. Como avalia a qualidade dos serviços da Cardan? \***

1 2 3 4 5

Muito Baixa      Muito Elevada

**6. Em relação à sua última experiência com a Cardan, sentiu-se: \***

1 2 3 4 5

Nada Satisfeito      Muito Satisfeito

**7. Recomendaria a Cardan a amigos, familiares, conhecidos? \***

- Sim  
 Não

**8. No geral, como classifica a Cardan? \***

1 2 3 4 5

Muito Má      Muito Boa

---

**9. Sexo \***

- M
- F

**10. Idade \***

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 50
- + 50

**11. Zona de Residência \***

- Grande Porto
- Maia
- Outra: dentro da Zona Norte
- Outra: fora da Zona Norte

**12. Utiliza as redes sociais? \***

- Sim
- Não

**12.1. Se sim, qual(ais)?**

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- LinkedIn
- Outra:

---

## 8.4. Questionário – Empresas



### Questionário - Empresas

O presente questionário insere-se no âmbito da Dissertação do Mestrado em Marketing da Universidade Católica Portuguesa Porto. Pretende-se estudar a notoriedade e as associações relativas à marca, no sector automóvel.

\*Obrigatório

1. Qual é a 1ª marca de concessionários de automóveis que se lembra? \*

2. Cite as marcas de concessionários de automóveis que conhece. \*

3. Conhece a marca Cardan? \*

- Sim
- Não

---

**3.1. Que imagem tem da marca Cardan? \***

1 2 3 4 5

Muito Negativa ○ ○ ○ ○ ○ Muito Positiva

**3.2. Qual(ais) a(s) característica(s) que associa à Cardan? \***

- Tradição
- Confiança/Credibilidade
- Profissionalismo
- Organização
- Diversidade de Escolha
- Empatia
- Inovação
- Outra:

**3.3. Qual(ais) a(s) marca(s) de automóvel(eis) que a Cardan representa? \***

- Peugeot
- Mitsubishi
- Mazda
- Hyundai
- Kia
- Jeep
- Isuzu
- Skoda
- Renault
- BMW
- Volvo
- Audi
- Nissan
- Ford
- Honda
- Toyota
- Chevrolet
- Fiat
- Mercedes - Benz
- Seat
- Alfa Romeo
- Não sabe responder

---

**4. É cliente da Cardan? \***

- Sim  
 Não

**4.1. Se sim, qual(ais) a(s) marca(s) de automóvel que comprou?**

- Peugeot  
 Mitsubishi  
 Mazda  
 Hyundai  
 Kia  
 Jeep  
 Isuzu  
 Skoda  
 Outra:

**4.2. Se não, considera que no futuro poderá vir a comprar automóveis na Cardan?**

- Sim  
 Não

**5. Como avalia a qualidade dos serviços da Cardan? \***

1 2 3 4 5  
Muito Baixa      Muito Elevada

**6. Em relação à sua última experiência com a Cardan, sentiu-se: \***

1 2 3 4 5  
Nada Satisfeito      Muito Satisfeito

**7. Recomendaria a Cardan a amigos, familiares, conhecidos? \***

- Sim  
 Não

**8. No geral, como classifica a Cardan? \***

1 2 3 4 5  
Muito Má      Muito Boa

---

**9. Nome da Empresa \***

**10. Zona de Influência \***

- Grande Porto
- Maia
- Outra: dentro da Zona Norte
- Outra: fora da Zona Norte

**11. Frota \***

- 1 - 5
- 6- 10
- 11 - 20
- + 20

**12. Com que frequência a empresa adquire automóveis? \***

- Todos os anos
- 2 - 2 anos
- 4 - 4 anos
- Outro

**13. - Tendo em consideração o incremento de impostos (alterações fiscais para 2015, ou outro) previstas no Orçamento de Estado 2015, pretende adquirir frota até final deste ano?**

- Sim
- Não

**14. A empresa utiliza as redes sociais? \***

- Sim
- Não

**14.1. Se sim, qual(ais)?**

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- LinkedIn
- Outra:

## 8.5. Resultados do Questionário – Particulares

### 1. Qual a 1ª marca de concessionários de automóveis que se lembra?

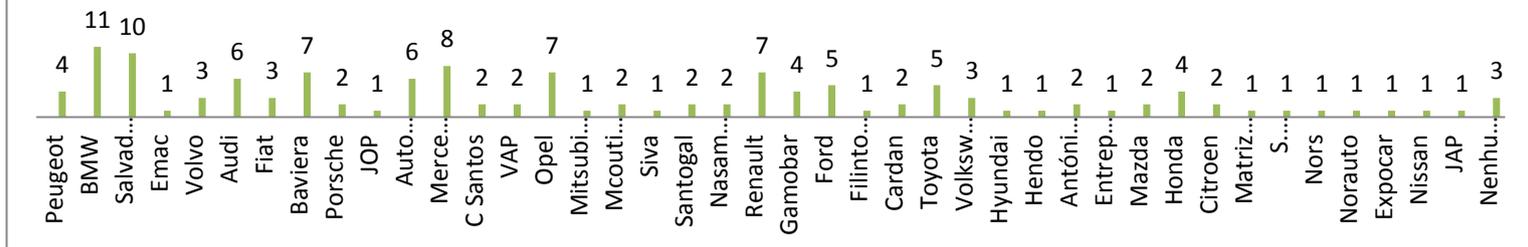


Gráfico 26 - Resultados da questão nº1 do Questionário - Particulares. (Fonte: Output da ferramenta Google Drive, 2014)

### 2. Cite as marcas de concessionários de automóveis que se lembra.

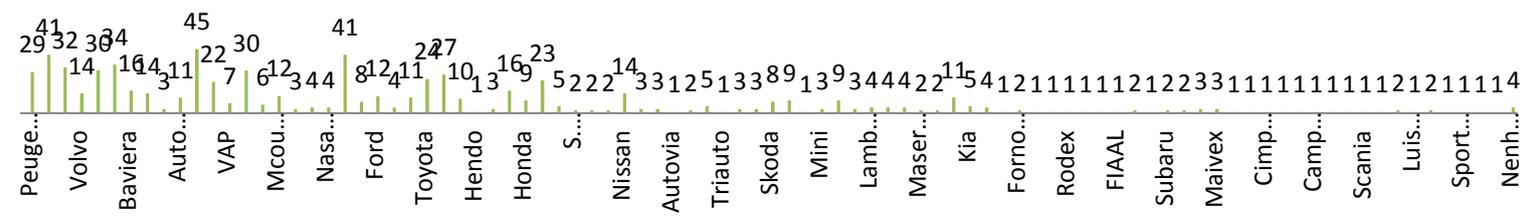


Gráfico 25 - Resultados da questão nº2 do Questionário - Particulares. (Fonte: Output da ferramenta Google Drive, 2014)

### 3. Conhece a marca Cardan?

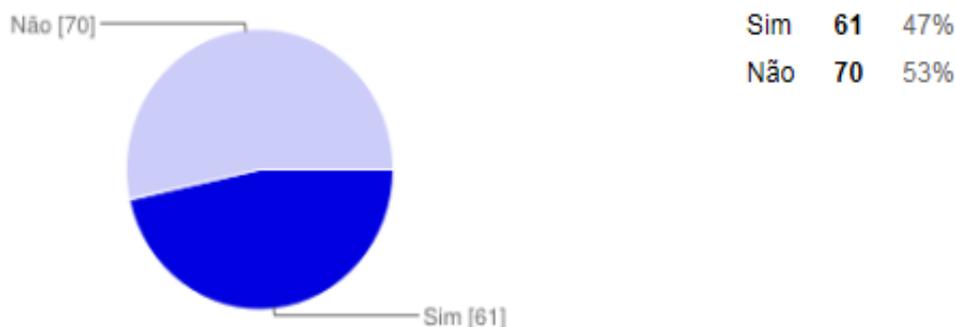


Gráfico 27 - Resultados da questão nº3 do Questionário - Particulares. (Fonte: Output da ferramenta Google Drive, 2014)

### 3.1. Que imagem tem da marca Cardan?



Gráfico 28 - Resultados da questão nº3.1 do Questionário - Particulares. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

### 3.2. Qual(ais) a(s) característica(s) que associa à Cardan?

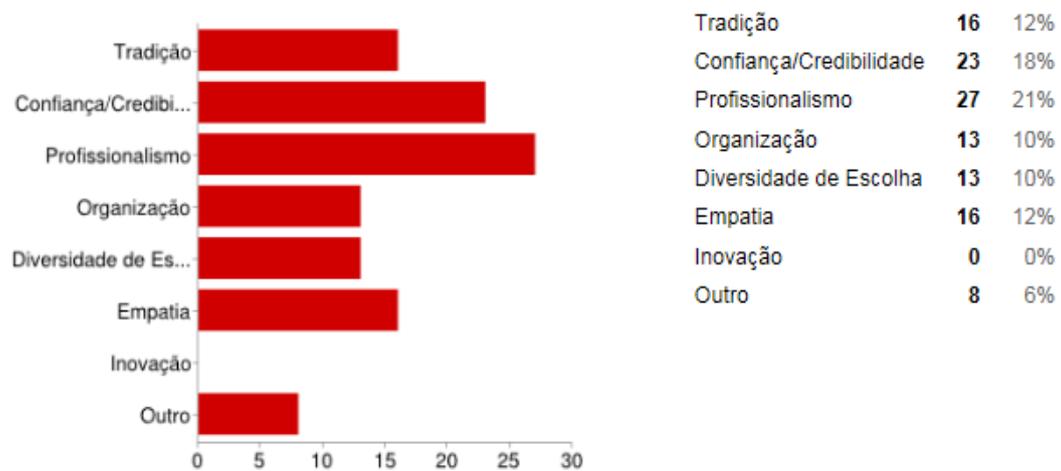


Gráfico 29 - Resultados da questão nº3.2 do Questionário - Particulares. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

### 3.3. Qual(ais) a(s) marca(s) de automóvel(eis) que a Cardan representa?

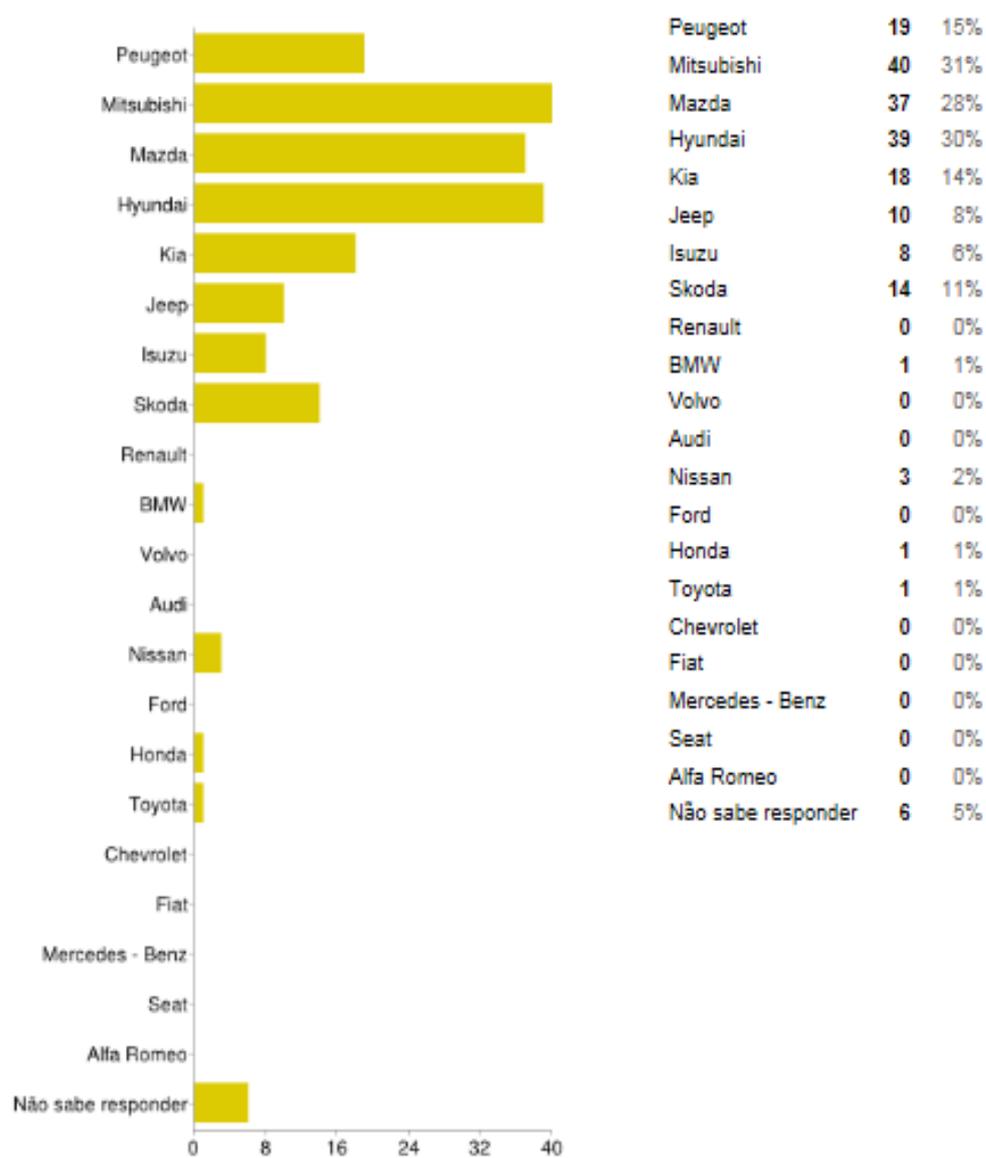


Gráfico 30 - Resultados da questão nº3.3 do Questionário - Particulares. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

#### 4. É cliente da Cardan?

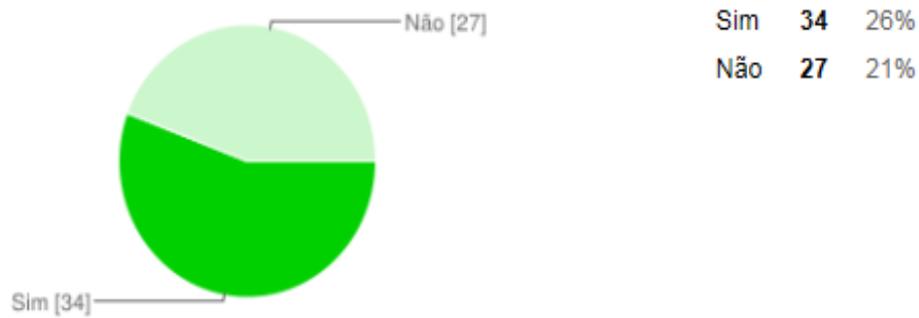


Gráfico 31 - Resultados da questão nº4 do Questionário - Particulares. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

#### 4.1. Se sim, qual(ais) a(s) marca(s) de automóvel que comprou?

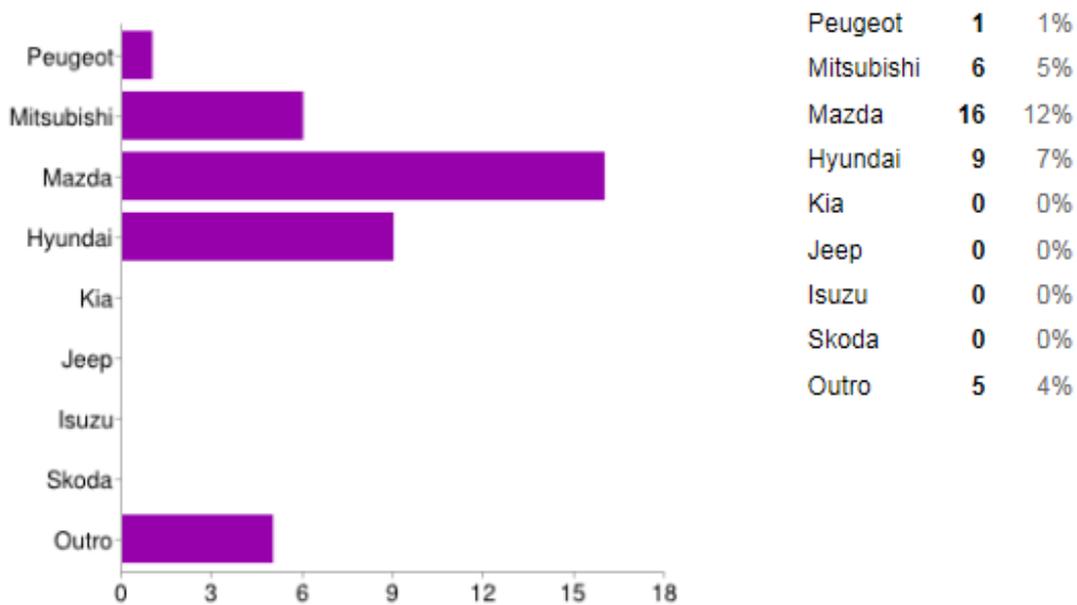


Gráfico 32 - Resultados da questão nº4.1 do Questionário - Particulares. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

---

#### 4.2. Se não, considera que no futuro poderá vir a comprar automóveis na Cardan?

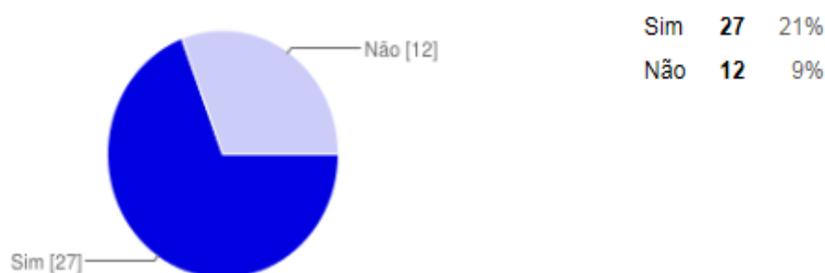


Gráfico 33 - Resultados da questão nº4.2 do Questionário - Particulares. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)<sup>5</sup>

#### 5. Como avalia a qualidade dos serviços da Cardan?



Gráfico 34 - Resultados da questão nº5 do Questionário - Particulares. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

---

<sup>5</sup> Nota: Os não-clientes são apenas 27 e esta resposta conta com 39 respostas, ou seja, há uma diferença de 12. Desta forma, conclui-se que 12 respondentes não seguiram as indicações dadas no questionário e responderam às questões 4.1. e à 4.2., quando deveriam ter optado por apenas uma, consoante a resposta dada na questão 4. Depois de análise individual dos questionários concluiu-se que as respostas foram: Sim (18) e Não (9).

---

---

**6. Em relação à sua última experiência com a Cardan, sentiu-se:**



Gráfico 35 - Resultados da questão nº6 do Questionário - Particulares. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

**7. Recomendaria a Cardan a amigos, familiares, conhecidos?**

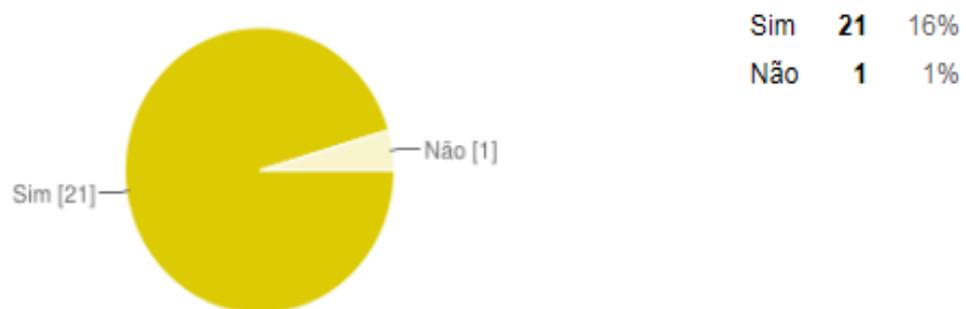


Gráfico 36 - Resultados da questão nº7 do Questionário - Particulares. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

---

### 8. No geral, como classifica a Cardan?

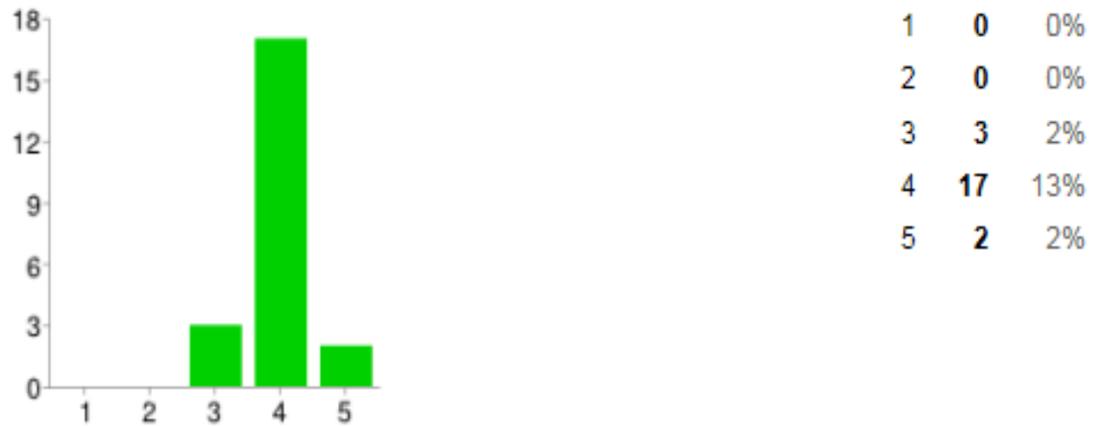


Gráfico 37 - Resultados da questão nº8 do Questionário - Particulares. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

### 9. Sexo

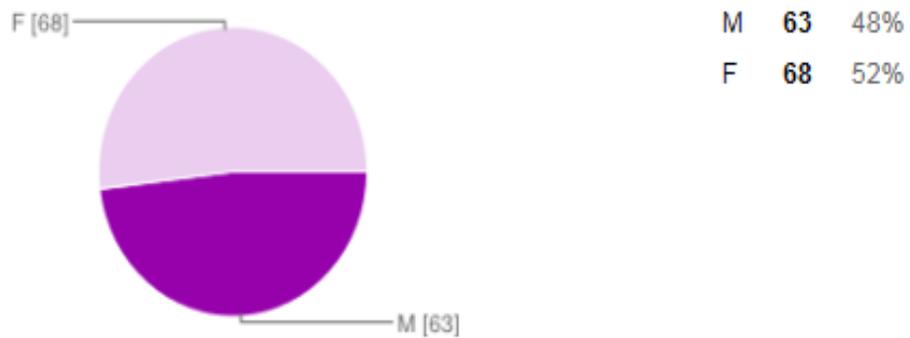
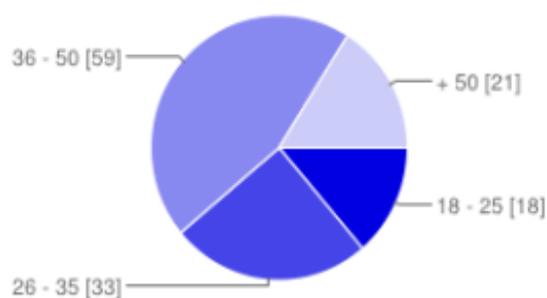


Gráfico 38 - Resultados da questão nº9 do Questionário - Particulares. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

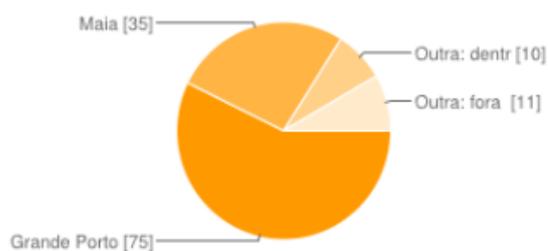
## 10. Idade



|         |           |     |
|---------|-----------|-----|
| 18 - 25 | <b>18</b> | 14% |
| 26 - 35 | <b>33</b> | 25% |
| 36 - 50 | <b>59</b> | 45% |
| + 50    | <b>21</b> | 16% |

Gráfico 39 - Resultados da questão nº10 do Questionário - Particulares. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

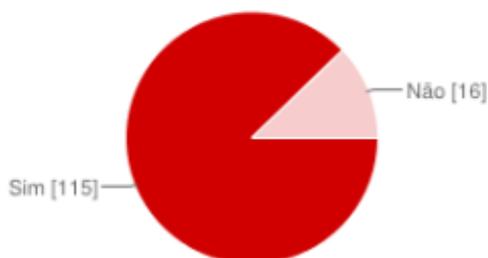
## 11. Zona de Residência



|                             |           |     |
|-----------------------------|-----------|-----|
| Grande Porto                | <b>75</b> | 57% |
| Maia                        | <b>35</b> | 27% |
| Outra: dentro da Zona Norte | <b>10</b> | 8%  |
| Outra: fora da Zona Norte   | <b>11</b> | 8%  |

Gráfico 40 - Resultados da questão nº11 do Questionário - Particulares. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

## 12. Utiliza as redes sociais?



|     |            |     |
|-----|------------|-----|
| Sim | <b>115</b> | 88% |
| Não | <b>16</b>  | 12% |

Gráfico 41 - Resultados da questão nº12 do Questionário - Particulares. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

---

### 12.1. Se sim, qual(ais)?

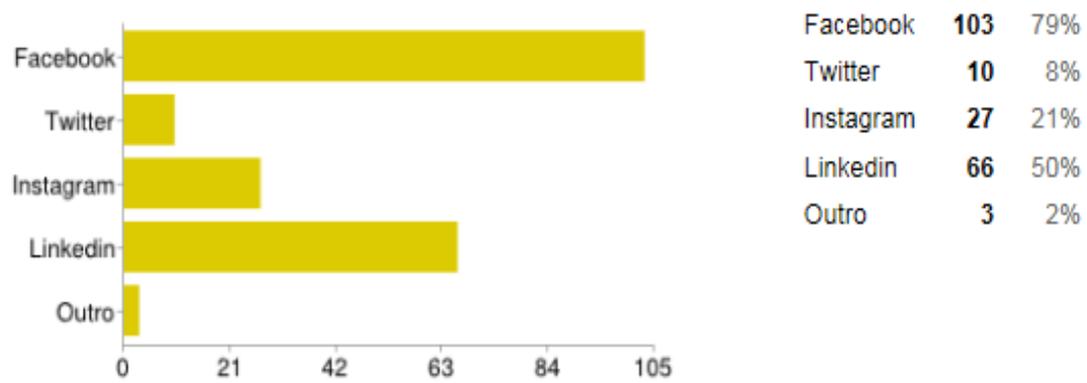


Gráfico 42 - Resultados da questão nº12.1 do Questionário - Particulares. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

## 8.6. Resultados do Questionário - Empresas

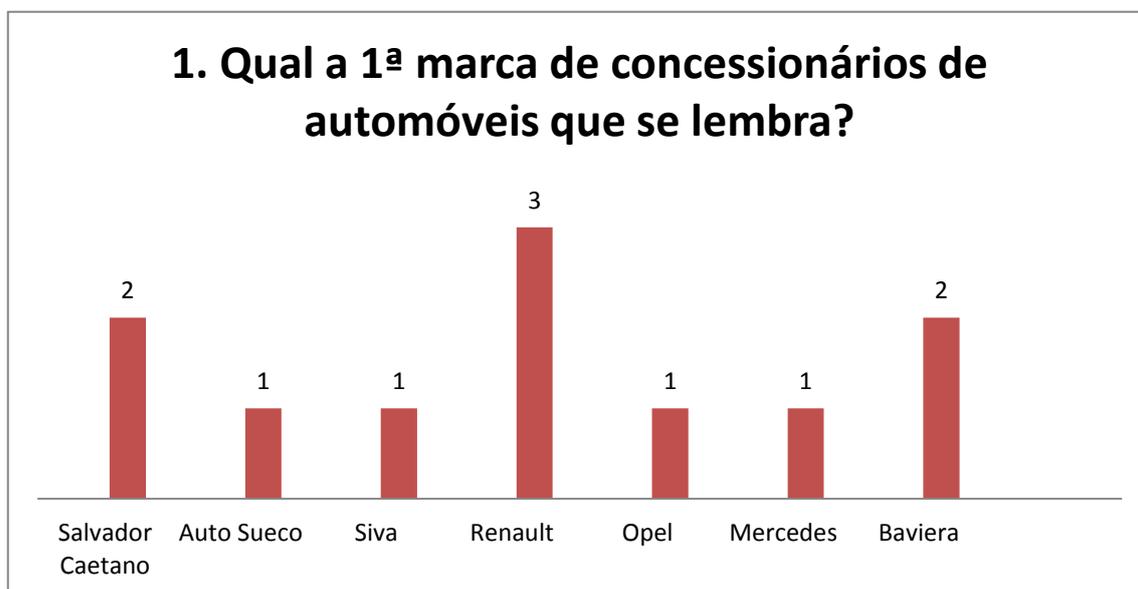


Gráfico 43 - Resultados da questão nº1 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output da ferramenta Google Drive, 2014*)

### 2. Cite as marcas de concessionários de automovel que se conhece.

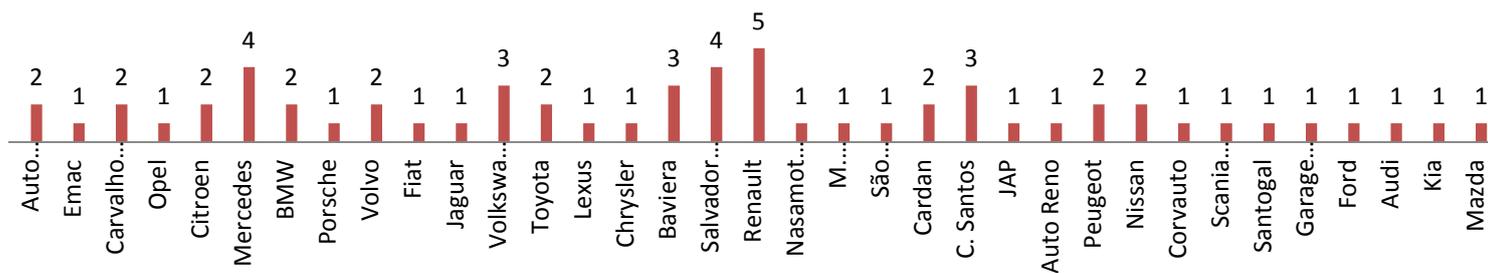


Gráfico 44 - Resultados da questão nº2 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output da ferramenta Google Drive, 2014*)

---

### 3. Conhece a marca Cardan?

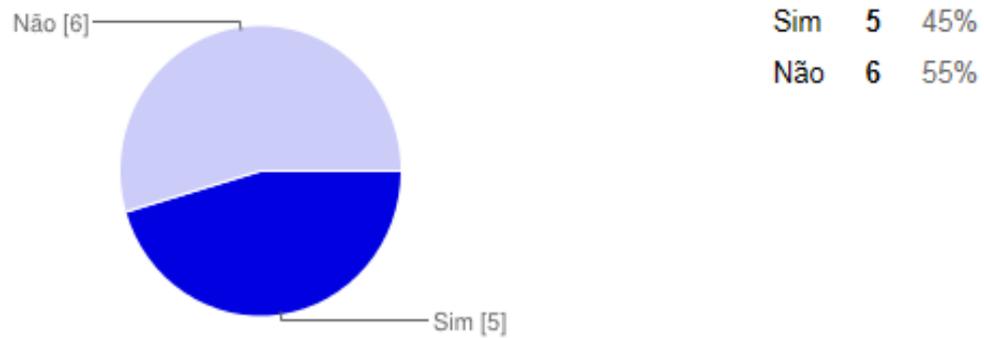


Gráfico 45 - Resultados da questão nº3 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

#### 3.1. Que imagem tem da marca Cardan?

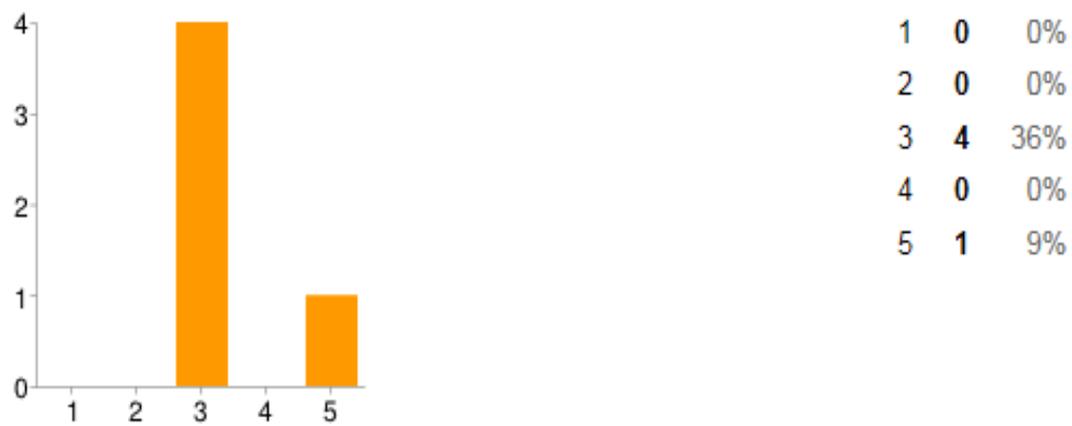


Gráfico 46 - Resultados da questão nº3.1 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

---

### 3.2. Qual(ais) a(s) característica(s) que associa à Cardan?



Gráfico 47 - Resultados da questão nº3.2 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

### 3.3. Qual(ais) a(s) marca(s) de automóvel(eis) que a Cardan representa?

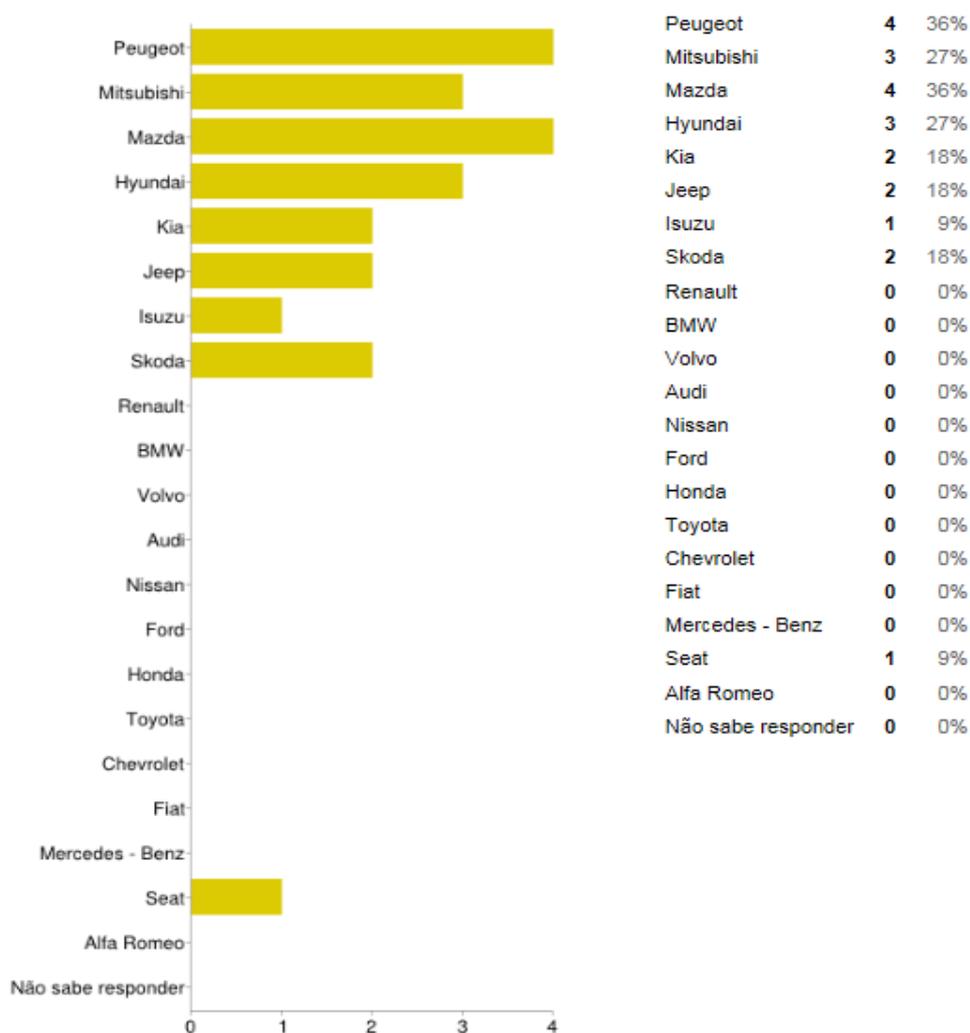


Gráfico 48 - Resultados da questão nº3.3 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

#### 4. É cliente da Cardan?

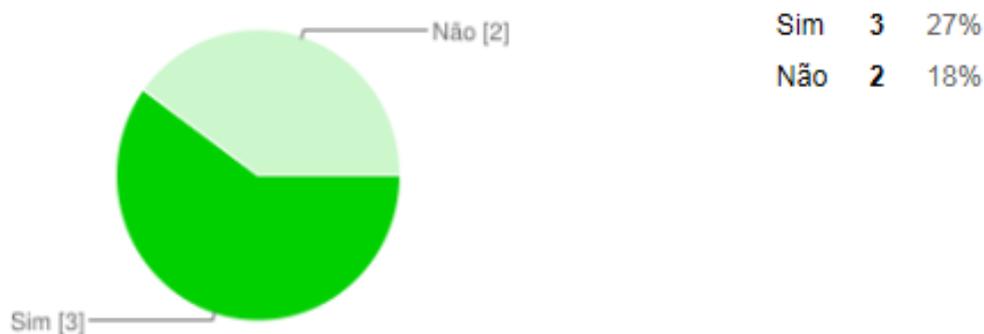


Gráfico 49 - Resultados da questão nº4 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

#### 4.1. Se sim, qual(a)is) a(s) marca(s) de automóvel que comprou?



Gráfico 50 - Resultados da questão nº4.1 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

---

#### 4.2. Se não, considera que no futuro poderá vir a comprar automóveis na Cardan?

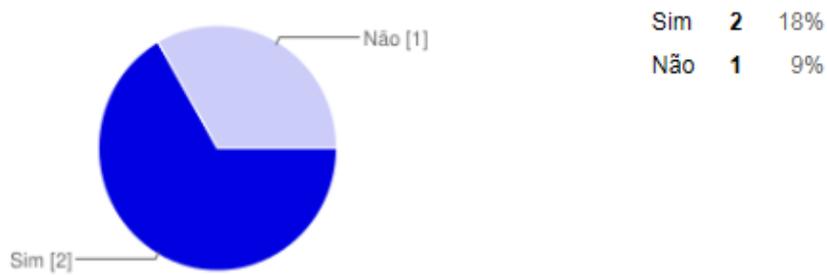


Gráfico 51 - Resultados da questão nº4.2 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

#### 5. Como avalia a qualidade dos serviços da Cardan?



Gráfico 52 - Resultados da questão nº5 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

---

**6. Em relação à sua última experiência com a Cardan, sentiu-se:**



Gráfico 53 - Resultados da questão nº6 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

**7. Recomendaria a Cardan a amigos, familiares, conhecidos?**



Gráfico 54 - Resultados da questão nº7 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

---

### 8. No geral, como classifica a Cardan?



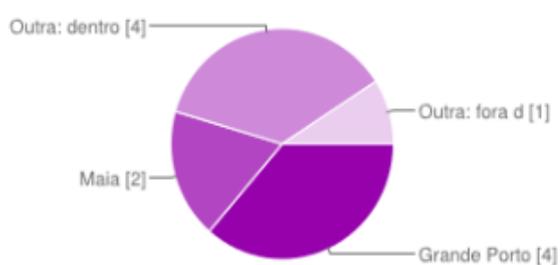
Gráfico 55 - Resultados da questão nº8 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

### 9. Nome da empresa

Tabela 22 - Resultados da questão nº9 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

|  |
|--|
| BS Lda   |
| Cartangola   |
| Gelmatos   |
| Pimacon  |
| Harker   |
| A.Mendes Torrado & Carvalho Lda  |
| MRI  |
| Segrobe  |
| XPTO (esta empresa não existe. Deduzimos que o respondente não quisesse dizer o nome da empresa) |
| Banco Alimentar Contra a Fome - Porto  |
| Polirigido   |

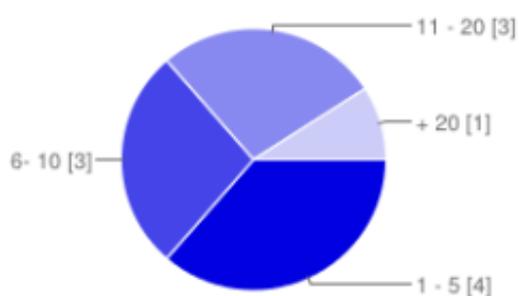
### 10. Zona de Influência



|                             |   |     |
|-----------------------------|---|-----|
| Grande Porto                | 4 | 36% |
| Maia                        | 2 | 18% |
| Outra: dentro da Zona Norte | 4 | 36% |
| Outra: fora da Zona Norte   | 1 | 9%  |

Gráfico 56 - Resultados da questão nº10 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

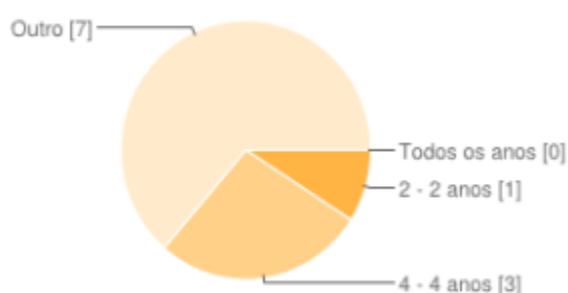
### 11. Frota



|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 1 - 5   | 4 | 36% |
| 6 - 10  | 3 | 27% |
| 11 - 20 | 3 | 27% |
| + 20    | 1 | 9%  |

Gráfico 57 - Resultados da questão nº11 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

### 12. Com que frequência a empresa adquire automóveis?



|               |   |     |
|---------------|---|-----|
| Todos os anos | 0 | 0%  |
| 2 - 2 anos    | 1 | 9%  |
| 4 - 4 anos    | 3 | 27% |
| Outro         | 7 | 64% |

Gráfico 58 - Resultados da questão nº12 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

13. - Tendo em consideração o incremento de impostos (alterações fiscais para 2015, ou outro) previstas no Orçamento de Estado 2015, pretende adquirir frota até final deste ano?

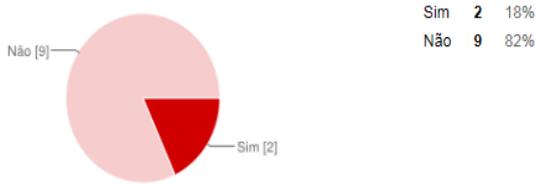


Gráfico 59 - Resultados da questão nº13 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

#### 14. A empresa utiliza as redes sociais?

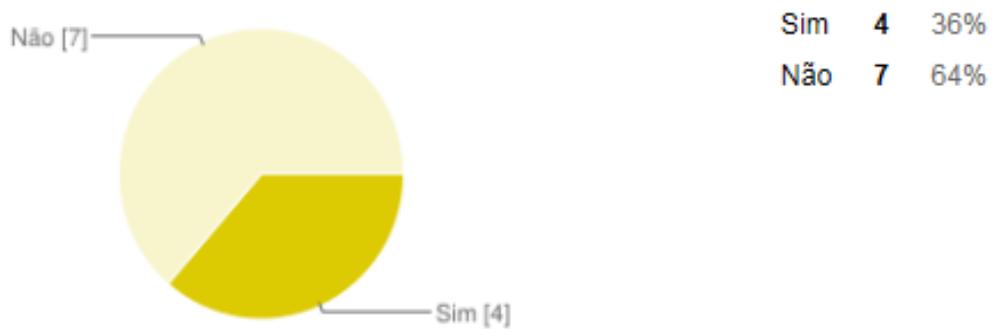


Gráfico 60 - Resultados da questão nº14 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

##### 14.1. Se sim, qual(ais)?

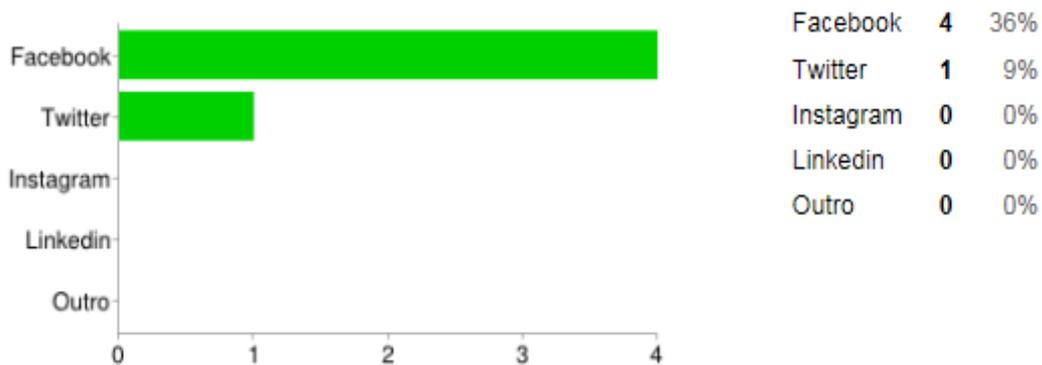


Gráfico 61 - Resultados da questão nº14.1 do Questionário - Empresas. (Fonte: *Output* da ferramenta *Google Drive*, 2014)

---

## 8.7. Evento Braga – 30 anos Peugeot



Ilustração 1 - Layout do post no Facebook.

# 108

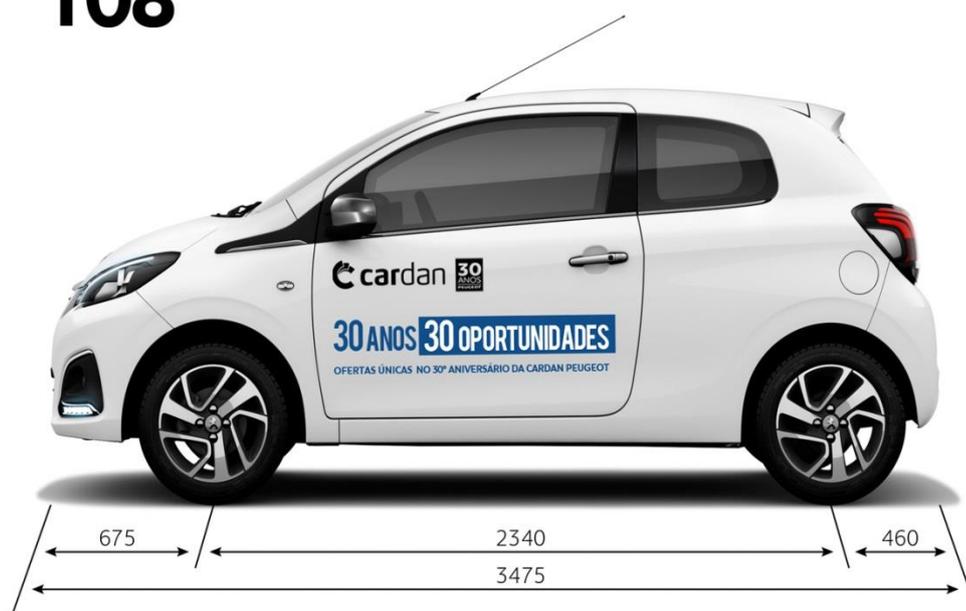


Ilustração 2 - Layout dos carros promocionais.

**30 ANOS. 30 OPORTUNIDADES.**

A Cardan comemora este ano os 30 anos da sua ligação à Peugeot. Para celebrar esta data única, de **15 a 20 de dezembro**, é com o maior prazer que colocamos ao seu dispor um conjunto extraordinário de ofertas, que constituem uma oportunidade única de adquirir uma viatura nova ou usada Peugeot, a um preço especial.

Aproveite as condições excecionais que agora lhe oferecemos. Esperamos por si num dos nossos concessionários na **Maia**, em **Braga**, **Guimarães**, **Vila Nova de Famalicão**, **Barcelos**, **Esposende** e **Fafe**.

Contamos consigo. Os melhores cumprimentos

**CARDAN CONCESSIONÁRIO PEUGEOT**  
 Braga - Av. Barros e Soares, 639, 4715-212 • Tel.: 253 613 565 • www.cardan-peugeot.pt

Ilustração 3 - Layout dos flyers.

**CARDAN CONCESSIONÁRIO PEUGEOT**  
 Braga - Av. Barros e Soares, 639, 4715-212 • Tel.: 253 613 565 • www.cardan-peugeot.pt

Ilustração 4 - Layout dos rodapés.

# 30 ANOS 30 OPORTUNIDADES

A Cardan comemora este ano os 30 anos da sua ligação à Peugeot. Para celebrar esta data única, de **15 a 20 de Dezembro** é com o maior prazer que colocamos ao seu dispor um conjunto extraordinário de ofertas que constituem uma oportunidade única de adquirir uma viatura nova ou usada Peugeot a um preço especial.

Aproveite as condições excepcionais que agora lhe oferecemos. Esperamos por si num dos nossos concessionários na Maia, Braga, Guimarães, Vila Nova de Famalicão, Barcelos, Esposende e Fafe.

Contamos consigo.



**CARDAN** CONCESSIONÁRIO PEUGEOT  
Braga | [www.cardan.pt](http://www.cardan.pt)

MOTION & EMOTION



BRAGA | Av. Barros e Soares, 639 4715-212 Tel.: 253 613 565 | [www.cardan.peugeot.pt](http://www.cardan.peugeot.pt)

Ilustração 5 - *Layout* dos convites electrónicos.



Ilustração 6 - *Mupis* situados no Braga Parque.



Ilustração 7 - *Mupis* situados no Braga Parque.



Ilustração 9 - Exterior da Cardan de Braga.



Ilustração 8 - Interior da Cardan de Braga.



Ilustração 11 - Interior da Cardan de Braga.



Ilustração 10 - Hospedeiras.



Ilustração 12 - Serviço de Cocktail.

## 8.8. Questionário de Monitorização de Eventos

Tabela 23 - Questionário de Monitorização de Eventos.

Nome do colaborador:

Avaliação do evento comemoração 30 anos Peugeot - 18/12/2014

Nº de pessoas que foram ao evento:

Hora de maior afluência:

Orçamento:

**Do ponto de vista dos clientes (de forma geral):**

| Items da organização              | Muito Bom | Bom | Razoavel | Mau | Muito Mau | Observações e sugestões |
|-----------------------------------|-----------|-----|----------|-----|-----------|-------------------------|
| Decoração do local                |           |     |          |     |           |                         |
| Variedade de actividades no local |           |     |          |     |           |                         |
| DJ                                |           |     |          |     |           |                         |
| Cocktail                          |           |     |          |     |           |                         |
| Atendimento hospedeiras           |           |     |          |     |           |                         |
| Atendimento colaboradores         |           |     |          |     |           |                         |
| Horário                           |           |     |          |     |           |                         |
| Organização do evento             |           |     |          |     |           |                         |
| Nível de satisfação do evento     |           |     |          |     |           |                         |

3 pontos fortes:

3 pontos fracos:

Meio de comunicação pelo qual tiveram conhecimento do evento:

**Do ponto de vista dos colaboradores (de forma geral):**

| Items da organização          | Muito Bom | Bom | Razoavel | Mau | Muito Mau | Observações e sugestões |
|-------------------------------|-----------|-----|----------|-----|-----------|-------------------------|
| Decoração do local            |           |     |          |     |           |                         |
| Actividades no local          |           |     |          |     |           |                         |
| DJ                            |           |     |          |     |           |                         |
| Cocktail                      |           |     |          |     |           |                         |
| Atendimento Hospedeiras       |           |     |          |     |           |                         |
| Atendimento colaboradores     |           |     |          |     |           |                         |
| Horário                       |           |     |          |     |           |                         |
| Organização do evento         |           |     |          |     |           |                         |
| Nível de satisfação do evento |           |     |          |     |           |                         |

3 pontos fortes:

3 pontos fracos:

Modelos vendidos e quantidades:

Nº de pessoas que, não comprou carro, mas mostrou intenção de voltar mais tarde:

---

## 8.9. Questionário Satisfação Cliente - Pós Venda

### Questionário Satisfação Cliente – Pós Venda

1. Como classifica a Cardan relativamente a:
  - 1.1 Tempo de espera de atendimento: Escala 1 a 5. 1- Muito mau e 5- Muito bom
  - 1.2 Ambiente que lhe foi oferecido para espera: Escala 1 a 5
  - 1.3 Rapidez na prestação do serviço: Escala 1 a 5
  - 1.4 Qualidade do serviço/produto: Escala 1 a 5
  - 1.5 Qualidade das soluções apresentadas: Escala 1 a 5
  - 1.6 Posicionamento de preços: Escala 1 a 5
  - 1.7 Competência técnica e Know-How: Escala 1 a 5
  - 1.8 Qualidade do atendimento geral: Escala 1 a 5
  
2. No geral, quão satisfeito(a) está com a sua experiência na Cardan? Escala 1 a 5. 1- Nada satisfeito e 5- Muito satisfeito
  
3. Recomendaria a Cardan a familiares, amigos, conhecidos? Sim Não
  
4. Como teve conhecimento da Cardan? Amigos, familiares, colegas de trabalho; meios de comunicação; redes sociais; localização; outro
  
5. Espaço para sugestões e comentários
  
6. Caso deseje ser contactado, indique por favor o seu contacto:

Ilustração 13 - Questionário Satisfação Cliente - Pós Venda.

---

## 8.10. Postal de Natal da Cardan



Ilustração 14 - Postal de Natal da Cardan.

## 8.11. Sugestão de alteração no *website* da Cardan

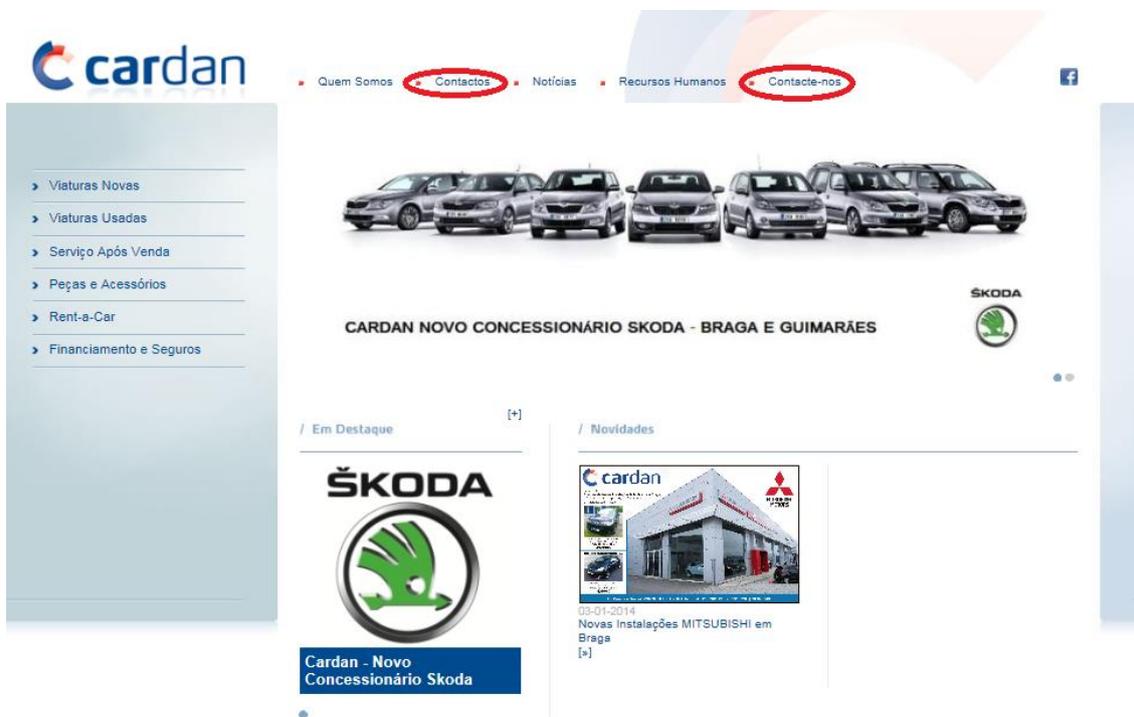


Ilustração 15 - *Printscreen* do *website* da Cardan.

## 8.12. Análise da página da Cardan no LinkedIn

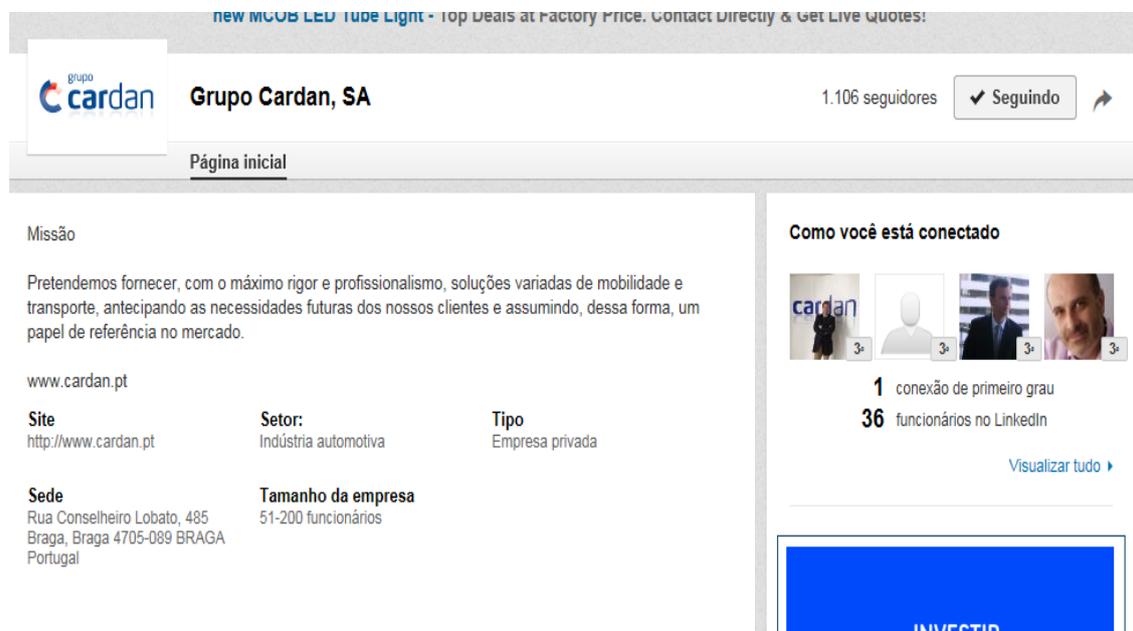


Ilustração 16 - *Printscreen* da página da Cardan, no LinkedIn.

- Falta o ano de fundação;
- *Website* está repetido;
- Falta um resumo descritivo dos serviços que a Cardan oferece;
- Falta a definição de um público-alvo - pessoas que podem querer vir a trabalhar na empresa (recrutamento), procurar pessoas para virem trabalhar connosco;
- Falta conteúdo actualizado;
- Falta dirigir *links* para o site institucional;
- Falta promover a página em todos os meios de comunicação, assim como o Facebook, *website*, telefone, e-mail;
- Falta participação em grupos relacionados com o sector automóvel, interagindo em tópicos que a Cardan saiba responder;

- 
- Falta a criação de um grupo da Cardan para partilha de informações;
  - Falta anunciar acções e eventos;
  - Falta participar no LinkedIn Answers.

---

## 8.13. Análise da página da Cardan no Facebook

- **Vista Geral**

- Alcance de publicação: total 3600

- Interação: 758 pessoas que comentaram, clicaram, puseram gosto, partilharam

- subida de 2815,4% desde a semana passada

- 587 gostos

- 15 comentários

- 49 partilhas

- 2000 cliques em publicações

- Publicações mais recentes:

- 27/9: 2 publicações de fotos do desafio do passeio, entre 250 e 340 gostos, comentários e partilhas, entre 9 e 671 cliques nas publicações

- 17/9: 2 publicações : 1º promoção do fim de semana

- 2º campanhas de verão e da marca

- 1/8: 1 publicação: campanhas de verão e da marca

Grande distância entre publicações, mas por vezes várias publicações no mesmo dia

Entre 641 – 2200 alcance  
Interação não chega aos 100, alcance entre 360 - 570

- **Conclusão:** partilha de fotos de eventos, que permitem ao cliente partilhar a sua experiência com a marca, interagir com a mesma e com os restantes clientes, desafios, passatempos, cria muito mais interação e alcance!

- Páginas para observar:

Em relação aos principais concorrentes: Grupo M Coutinho, Gamobar Peugeot e M&Costas: interação desta semana:

- Grupo M Coutinho: nº total de gostos na página: 2300, ↗ 0,4% gostos, 6 publicações durante a semana, 19 interação

- Gamobar Peugeot: nº total de gostos: 1400, ↗ 0,3% gostos, 10 publicações, 28 interação

- M & Costas: nº total de gostos: 465, ↗ 0,6% gostos, 2 publicações, 11 interação

- **Cardan: nº total de gostos: 959, ↗ 18% gostos, 2 publicações, 512 interação**



**Conclusão:** com apenas 2 publicações, foi a que teve maior aumento de gostos e maior interação -> fotos do fim-de-semana -> provocou interação/dialogo entre o cliente e a marca -> aproveitar agora que os clientes ainda estão com a marca na cabeça!

- **Gostos:**

- ↗ 18,7% de gostos na página, num total de 959 (+151 gostos)

- 
- crescimento a partir do dia 26/9
  - pico entre 30/9 e 3/10
  - Cancelamento de gostos:
    - 29/9: 3
    - 30/9: 7
  - Onde ocorreram os gostos da página:
    - 1º na página directamente
    - 2º dispositivo móvel
    - 3º sugestões de página
- **Alcance:** nº de pessoas a quem a publicação foi mostrada
    - Alcance de publicação, picos: nº de pessoas a quem a publicação foi mostrada:
      - 548: dia 17/9 -> campanha Skoda + promoção do fim-de-semana passeio
      - 1350: dia 30/9 -> depois das fotos do fim-de-semana passeio
    - Acções que alcançam mais pessoas:
 

|              |   |   |
|--------------|---|---|
| 1º gostos    | } | Temos então de aumentar o nº de gostos e partilhas para alcançar mais pessoas |
| 2º partilhas |   |   |

**MAS**

3º comentários → para aumentar os comentários, devemos fazer uma questão ao cliente, para ele interagir/dialogar com a marca
    - Alcance total, picos: nº de pessoas a quem foi apresentada qualquer actividade da página
 

|              |   |               |
|--------------|---|---------------|
| - 18/9: 614  | } | Tudo orgânico |
| - 30/9: 1796 |   |               |
  - **Visitas:**
    - Página e separadores:
      - 17/9: 44 cronologia
      - 26/9 – 29/9: 13-172 na cronologia, 7 no separador fotos, 3 separador informação
      - 16/9 – 29/9: as pessoas visitam mais a cronologia
    - Referências externas: nº de vezes que as pessoas acedem à página a partir de um site fora do FB:
      - 18/9: 1 pelo *website* da Cardan, o resto é tudo directamente do FB
  - **Publicações:**
    - Quando os meus fãs estão online:
      - 12h-15h: 307-300
      - 18h-20h: 316-334
      - 20h-23h: 334-354 -> pico de 408 às 22h

↳ Segundo o livro “Social Target” (2013): “tempo médio despendido por utilizador/mês no FB: 405 minutos -> +/- 14 minutos/dia”
    - Tipos de publicações:
-

---

- fotos: alcance médio 691, interação média 125 cliques em publicações, 94 gostos, comentários e partilhas

↳ Segundo o livro "Social Target" (2013): "no FB, os vídeos são partilhados 12x mais, e as fotos recebem 2x mais cliques em "gosto" do que um texto ou link" -> página 203

- **Pessoas:**

- Os meus fãs:

- 40% mulheres, maior parte (26%) 25-44 anos

- 59% homens, maior parte (36%) 25-44 anos

- países: 824 Portugal, 12 Brasil

- cidades: 214 Braga, 165 Guimarães, 119 Porto, 29 Maia, 21 Famalicão, 18 Gaia, 13 Barcelos, 11 Viana do Castelo, 9 Matosinhos, 4 Fafe