



Universidade de
Aveiro
Ano 2021

JOANA MAFALDA **NOTORIEDADE DA MARCA TROMILUX**
PINTO RODRIGUES **(*BRAND EQUITY*) - OS MERCADOS**
DA ROCHA **PORTUGUÊS E FRANCÊS**



Universidade de
Aveiro
Ano....

**JOANA MAFALDA
PINTO RODRIGUES
DA ROCHA**

**NOTORIEDADE DA MARCA TROMILUX (*BRAND
EQUITY*) - OS MERCADOS PORTUGUÊS E FRANCÊS**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira, Professora Auxiliar com Agregação do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho a todos aqueles que sempre acreditaram em mim e me apoiaram neste processo.

o júri

Presidente

Prof. Doutor Reinaldo Francisco da Silva
Professor Auxiliar com Agregação da Universidade de Aveiro

Arguente

Prof.^a Doutora Helena Maria Pereira Pinto Dourado e Alvelos
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Orientadora

Prof. Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

agradecimentos

À minha mãe e irmã, que sempre me apoiaram em todo o meu percurso académico.

Aos meus amigos de Mestrado pelo companheirismo, pela partilha constante de sorrisos e conquistas. Um agradecimento especial à Carolin Roehl por toda a ajuda prestada.

À Professora Dr.^a Ana Maria Ramalheira, na qualidade de diretora do Mestrado e orientadora científica, por todo o apoio prestado ao longo desta fase importante na minha vida académica.

À Tromilux por me acolher no Estágio Curricular, mas também pelo apoio prestado no Projeto.

À Mestre Cláudia Santos, que me ajudou e orientou em todo o processo.

palavras-chave

Marketing, marca, brand equity, cultura, mercados internacionais, internacionalização

resumo

Este Projeto, apresentado para a obtenção do grau de mestre em Línguas e Relações Empresariais, incide sobre o estudo da *Brand Equity* da marca Tromilux nos mercados português e francês. Procura estabelecer qual o mercado que possui maior *Brand Equity* e quais as razões para essa superioridade. Assim, foi elaborada uma revisão da literatura acerca deste tema e foram realizadas entrevistas aos responsáveis pelos mercados em estudo, com vista a obter a informação pretendida.

keywords

Marketing, brand, brand equity, culture, international markets, internationalization

abstract

This project, presented to obtain the degree of Master in Languages and Business Relations, focuses on the study of Brand Equity of the brand Tromilux in the Portuguese and French markets. It seeks to establish which market has the largest Brand Equity and what are the reasons for this superiority. Thus, the review literature on this subject was elaborated and were conducted interviews with those responsible for the markets under study, to obtain the information desired.

Índice

1. Introdução.....	18
2. Estágio Curricular	20
2.1. A Tromilux-Iluminação Técnica Lda.	22
2.1.1. Breve historial da empresa	22
2.1.2. Missão, Visão e Valores.....	23
2.1.3. Situação atual da empresa	24
2.2. Atividades desenvolvidas durante o Estágio Curricular	29
3. <i>Brand Equity</i> da Tromilux: Comparação entre os mercados português e francês.....	31
3.1. O que é Marca?.....	31
3.1.1. O que é <i>Branding</i> ?	36
3.1.2. O que é <i>Brand Equity</i> ?	39
3.1.3. B2B <i>Brand Equity</i>	49
3.1.4. Modelos de Avaliação de <i>Brand Equity</i>	51
3.2. Processo de Internacionalização	55
3.3. Cultura Empresarial.....	60
3.3.1. Comparação Mercado português e francês	68
4. Metodologia	77
4.1. A base estrutural das entrevistas	78
5. Análise das respostas obtidas	81
6. Discussão de resultados.....	85
7. Considerações Finais	89
8. Bibliografia.....	92
9. Anexos.....	98
Anexo 1- Plano de Estágio Curricular.....	98
Anexo 2- Prémios Tromilux-Iluminação Técnica Lda.....	99
Anexo 3- Resumo <i>Brand Knowledge</i>	100
Anexo 4- Subdimensões da Brand Resonance Pyramid	101
Anexo 5- Entrevista Mercado português- Agente comercial	102
Anexo 6- Entrevista Mercado francês- Agente comercial	110
Anexo 7- Entrevista Mercado francês- Diretora de Exportação	112

Índice de tabelas

Tabela 1- Papel das marcas para os consumidores e para as empresas.	33
Tabela 2 - Dimensões de Brand Equity.....	40
Tabela 3 - The Brand Equity Ten	51

Índice de Figuras

Figura 1 - Produtos Tromilux-Iluminação Técnica Lda...	23
Figura 2 - Sede e Fábrica Tromilux Iluminação Técnica Lda.....	25
Figura 3 - Organigrama Tromilux-Iluminação Técnica Lda.....	26
Figura 4 - Five Assets Model..	41
Figura 5 - The Brand Resonance Pyramid.	44
Figura 6 - Modalidade de entrada em novos mercados..	58
Figura 7 - O ambiente cultural das organizações.....	66
Figura 8 - Taxa de Exportação- Tromilux Iluminação Técnica Lda.....	68
Figura 9 - Comparação entre França e Portugal no âmbito das dimensões Hofstede.....	73
Figura 10 - Análise SWOT mercado português Tromilux.	74
Figura 11 - Análise SWOT mercado francês Tromilux.	75

Siglas

AMA- American Marketing Association

B2B- Business to business

BE- Brand Equity

BA -Brand Awareness

PQ- Perceived Quality

ACP- Agente Comercial Português

ACF- Agente Comercial Francês

DE- Diretora de Exportação

EACP- Entrevista Agente Português

EACF- Entrevista Agente Francês

EDE- Entrevista Diretora de Exportação

1. Introdução

No âmbito da Unidade Curricular Dissertação/Projeto/Estágio, inserida no plano de estudos do segundo ano do curso de Mestrado em Línguas e Relações Empresariais (MLRE) da Universidade de Aveiro. Este trabalho em apreço contou com a orientação científica da Senhora Prof.^a Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira, do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro e a supervisão da Diretora de Exportação da Tromilux-Iluminação Técnica Lda.

Este documento tem um cariz híbrido uma vez que, inicialmente, incidiria sobre um Estágio Curricular a realizar na empresa Tromilux-Iluminação Técnica Lda. Devido ao aparecimento do surto de COVID-19, o Estágio teve de ser suspenso, de acordo com uma diretiva do Senhor Reitor da Universidade de Aveiro. Uma vez que a empresa não possibilitou teletrabalho, o estágio foi cancelado. Assim, o presente trabalho encontra-se basicamente dividido em duas partes: a primeira parte incide sobre as atividades que tive oportunidade de realizar ao longo de cerca de 2 meses e meio, entre 6 de janeiro de 2020 e 16 de março de 2020, e na segunda parte apresento um pequeno projeto que me vi na contingência de elaborar, a fim de colmatar os cerca de 3 meses de Estágio Curricular que não tive oportunidade de finalizar na empresa.

De forma a conseguir integrar as competências que adquiri ao longo dos 2 meses em que decorrei o meu Estágio Curricular, optei por elaborar um Projeto sobre os mercados Francês e Português da Tromilux, comparando a notoriedade da marca em cada um deles. Este Projeto relaciona-se com as competências e os saberes que obtive na Licenciatura em Línguas e Relações Empresariais e no Mestrado, na mesma área. Com este Projeto, pretendo pôr em prática as competências que adquiri ao longo da minha formação académica, nomeadamente no âmbito de Marketing, com a Unidade Curricular de Gestão de Marcas, e das línguas estrangeiras.

O presente Relatório de Projeto tem como objetivo apresentar, criticamente, de um ponto de vista teórico e com uma vertente prática associada, o conceito de

Brand Equity, ilustrando assim como a marca Tromilux é vista nos mercados em estudo. O Relatório de Projeto encontra-se dividido em 5 partes: A primeira prende-se com a apresentação e historial da Tromilux, descrevendo minuciosamente as atividades desenvolvidas ao longo do Estágio Curricular; a segunda incide sobre o Projeto e os conceitos de Marca, *Brand Equity* e de Internacionalização, que serão apresentados de forma crítica e com o respetivo travejamento teórico; a terceira parte contempla a metodologia na elaboração do Projeto; a quarta parte diz respeito à discussão de resultados; e a quinta e última parte centra-se nas conclusões do Projeto.

Após a suspensão do Estágio Curricular passei por um processo de pesquisa e recolha de informação, por forma a encontrar um tema para o Projeto que seria necessário desenvolver, dada a interrupção obrigatória do Estágio. Era importante que este se relacionasse de algum modo com a empresa onde estagiei e que me permitisse explorar o relacionamento profissional que estabeleci com a mesma ao longo do pouco tempo que durou o meu tirocínio *in loco*.

Após a ponderação de um tema viável para este Projeto, que visava de algum modo completar o Relatório de Estágio forçadamente interrompido pelo confinamento a que o país esteve forçado, elaborei um plano de Projeto, que foi circunstanciadamente discutido com a minha Orientadora científica.

2. Estágio Curricular

O Estágio Curricular em apreço foi realizado no Departamento Comercial da Tromilux-Iluminação Técnica Lda. com a supervisão Diretora de Exportação da empresa. Teve a duração de apenas 2 meses e meio. Ao longo do período de dois meses em que estagiei na Tromilux, cumpri um horário de segunda a sexta-feira, das 8h30 às 17h30, com uma hora livre para almoço a meio do dia de trabalho.

Dado que a Tromilux está de algum modo presente em vários países, espalhados por grande parte dos continentes, fiquei desde logo muito interessada em realizar o meu Estágio Curricular nesta empresa. Na entrevista foram-me descritas algumas das funções que poderia vir a realizar, nomeadamente: apoio ao planeamento de feiras internacionais, elaboração de uma base de dados com os contactos angariados nas feiras internacionais, *follow-up* dos contactos angariados nas feiras e apoio na elaboração de manuais de procedimentos durante o processo de certificação da empresa (vd. Plano de Estágio no Anexo 1). Todas estas tarefas visaram, maioritariamente, dar apoio à Diretora de Exportação.

A primeira semana na empresa foi de integração no ambiente de trabalho, tendo tomado conhecimento das tarefas que me iriam ser atribuídas. A primeira dizia respeito à presença na feira internacional «Architect @ Work London 2020», que decorreria em Londres nos dias 29 e 30 de janeiro; a tarefa seguinte implicava igualmente a minha participação na feira internacional «Light + Building 2020», que se realizaria em Frankfurt am Main, entre os dias 8 e 13 de março. A terceira tarefa prendia-se com a certificação da empresa, a realizar no início de 2020, nomeadamente com apoio na redação dos seus manuais de procedimentos.

No Departamento Comercial o domínio de várias línguas é fundamental, devido à presença da empresa além-fronteiras. A Tromilux conta com um número de clientes particularmente elevado em França e em Espanha. A Língua franca nos contactos com os clientes de outras nacionalidades é, todavia, o Inglês, pelo que é fundamental dominá-lo com proficiência por completo, em todas as suas vertentes. Torna-se igualmente importante ter algum tipo de sensibilidade cultural,

principalmente quando se trata da lida de negócios com outras culturas. Dominar muito bem a Língua Portuguesa também é muito útil, na comunicação escrita não só com a equipa, mas também com os clientes portugueses. Há que saber evitar mal-entendidos que podem afetar a transação, pelo que deve apostar-se numa comunicação correta entre toda a equipa.

Conforme mencionado anteriormente, o Estágio Curricular não teve a duração inicialmente prevista (cinco meses) e por isso algumas das atividades previstas acabaram por não se realizar. A Feira Internacional «Light + Building 2020» Frankfurt am Main foi adiada para setembro e, a Certificação Empresarial teve início apenas em março, o que diminuiu substancialmente o tempo em que participei neste processo.

No capítulo que se segue procederei a uma apresentação da Tromilux-Illuminação Técnica Lda., começando por fazer um breve historial da empresa.

2.1. A Tromilux-Iluminação Técnica Lda.

2.1.1. Breve historial da empresa

A Tromilux-Iluminação Técnica Lda. foi fundada em 2004, após o encerramento de uma outra empresa de iluminação técnica, a Tromar, onde trabalhavam o Senhor Paulo Grilo (Comercial) e o Engenheiro Francisco Silva (Produção), que constituíram a sociedade que deu origem à empresa. A Tromilux-Iluminação Técnica Lda. oferece uma vasta gama de iluminação *LED* para o interior e para o exterior. Os produtos de interior dividem-se em 11 grupos:

- Perfis de Alumínio,
- Tubulares,
- Luminárias,
- Projetores e Calhas,
- Tubulares 360° ,
- *Downlights*,
- Espelhos de luz,
- Aparelhos de emergência,
- Apliques de parede,
- Sancas e Estanque e
- Industrial.

Nos produtos de exterior, a oferta é muito mais reduzida, uma vez que estes produtos necessitam de outros componentes para se adequarem ao ambiente onde são utilizados, como, por exemplo, um Índice de Proteção (IP) mais alto. Esta categoria divide-se em 4 grupos:

- Piso Encastrada,
- Piso Saliente,
- Parede Encastrada e
- Parede e Teto Saliente.

A Figura 1 mostra os produtos mais vendidos pela Tromilux-Iluminação Técnica Lda.:

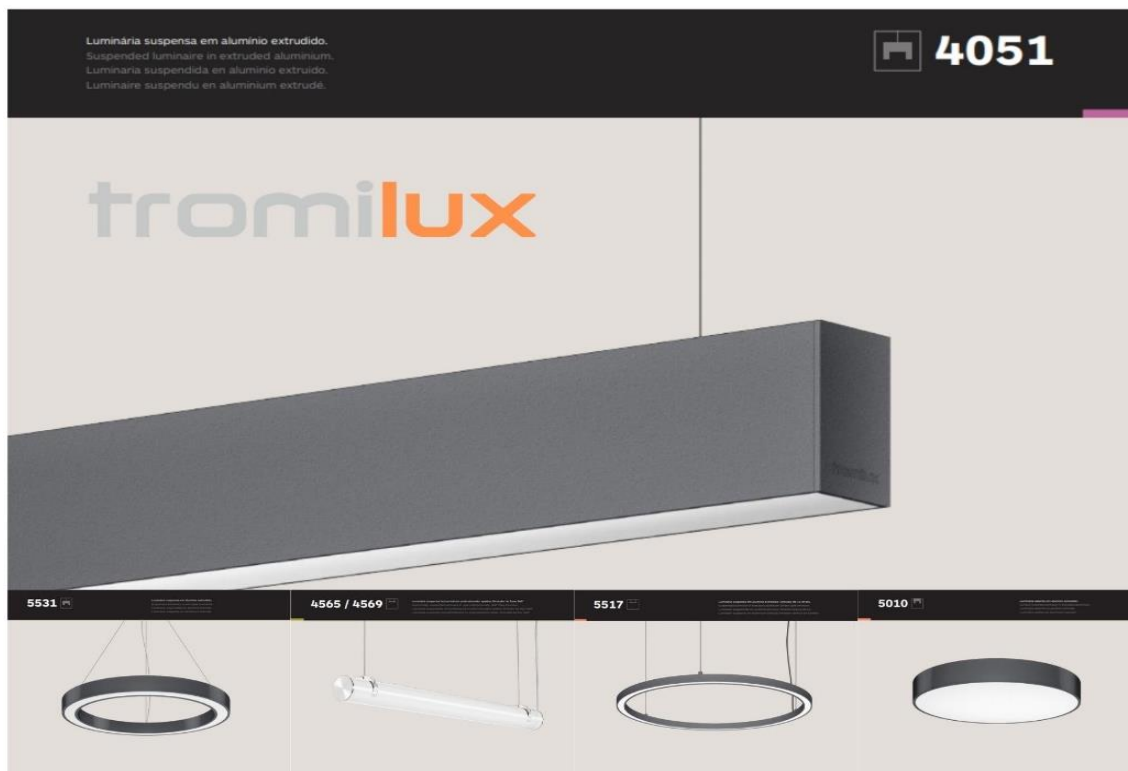


Figura 1 - Produtos Tromilux-Iluminação Técnica Lda..
Fonte: Catálogo 2018 Tromilux-Iluminação Técnica Lda.

2.1.2. Missão, Visão e Valores

A missão de uma empresa descreve o seu propósito (cf. Hooley et al., 2017, p.30). A Tromilux- Iluminação Técnica Lda. foca-se na qualidade dos seus produtos, bem como na qualidade do serviço ao cliente, assegurado pelo Departamento Comercial (cf. Tromilux- Departamento Comercial). A missão desta empresa é: «Fabricar, montar e comercializar material de iluminação sempre com o máximo de competência, qualidade, segurança e rigor» (*Website* Tromilux-Iluminação Técnica Lda.).

A visão de uma empresa, indissociável da sua missão, prende-se com os objetivos da mesma (cf. Hooley et al., 2017, p.32). De acordo com as informações fornecidas verbalmente pela Diretora de Exportação, a Tromilux visa tornar-se a líder em iluminação técnica em Portugal e, de forma a concretizar esse mesmo objetivo, todos os anos procura melhorar os seus processos de produção, de entrega e de atendimento, de forma a obter clientes cada vez mais fiéis e, assim,

aumentar o seu volume de negócios. Aposta também na diversificação de mercados e produtos, estando sempre consciente que uma eficiente prestação de serviços e uma imagem de confiança, aliados à qualidade e inovação, podem satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes. Assim, segundo as informações fornecidas verbalmente pela Diretora de Exportação, a visão da Tromilux é formulada da seguinte forma: «Apostar continuamente na diversificação dos mercados e produtos a fim de nos tornarmos a referência em artigos de iluminação técnica.»

Os valores de uma empresa são um conjunto de princípios éticos que regem as suas ações (cf. Hooley et al., 2017, p.32). Estes valores representam um grupo de regras que a empresa não pode infringir, de forma a atingir as metas definidas. De acordo com as informações fornecidas verbalmente pela Diretora de Exportação, a Tromilux-Iluminação Técnica Lda. procura seguir fielmente os seus princípios, de forma a oferecer sempre um produto com a melhor qualidade, sem esquecer o compromisso que assume para com os seus clientes, futuro clientes e parceiros (cf. Tromilux- Departamento Comercial). Assim os valores da Tromilux são: «Competência; Qualidade; Segurança; Rigor; Compromisso».

2.1.3. Situação atual da empresa

Em meados de 2019, a empresa investiu em novas instalações, que permitiram acompanhar o rápido ritmo do seu crescimento nos últimos anos. A nova sede está localizada em S. Félix da Marinha, perto de Vila Nova de Gaia.



Figura 2 - Sede e Fábrica Tromilux Iluminação Técnica Lda.
Fonte: Fotógrafo Fernando Guerra

De acordo com informações fornecidas verbalmente pelo CEO da empresa, a Tromilux- Iluminação Técnica Lda. apresenta um volume de negócios de ca. de 5 milhões de euros anuais. Conta atualmente com cerca de 60 colaboradores divididos por 9 Departamentos: o Departamento Comercial, Administrativo e de Contabilidade, Orçamentação, Design, Logística, Serralharia, Montagem, Armazém e Perfis (vd. *supra*, Figura 2).

O organigrama (vd. Figura 3) representa a estrutura hierárquica dos diversos departamentos da Tromilux:

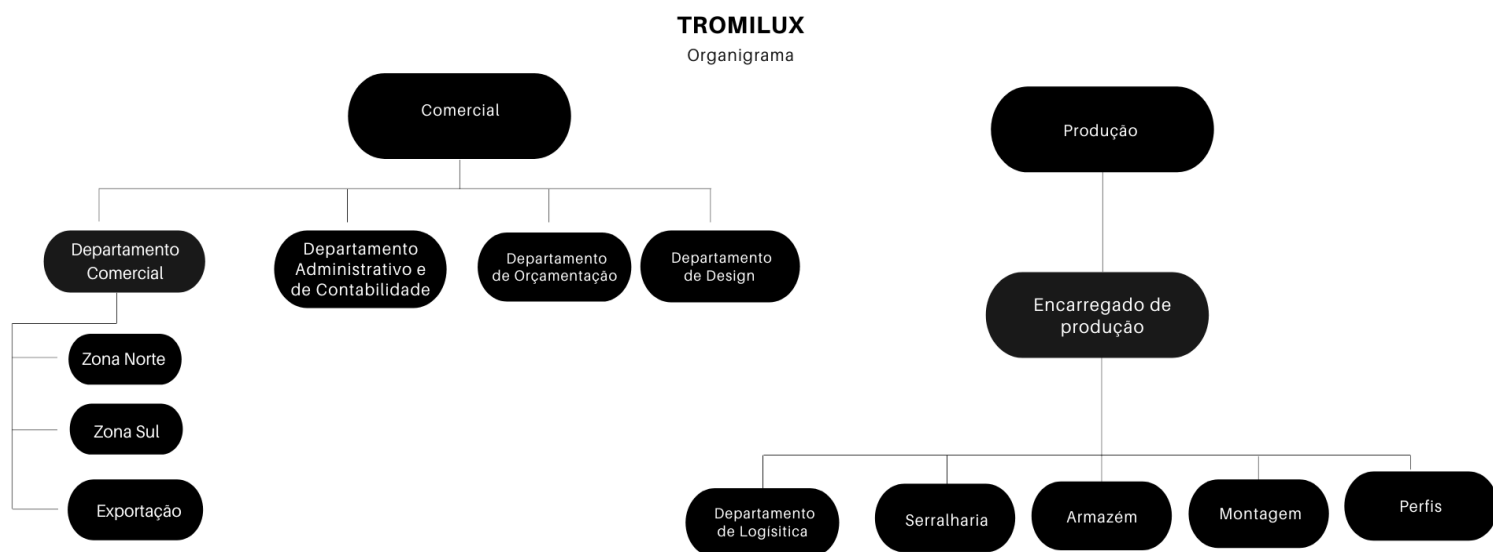


Figura 3 - Organigrama Tromilux-Iluminação Técnica Lda.

Fonte: Tromilux.

A empresa reparte-se fundamentalmente entre o setor Comercial e o setor de Produção, onde os dois sócios assumem, respetivamente, papéis de liderança. A área Comercial é coordenada pelo Senhor Paulo Grilo e a área da Produção pelo Engenheiro Francisco Silva.

O setor Comercial conta com cerca de 15 colaboradores e divide-se em 4 Departamentos bem articulados entre si:

- o Departamento Comercial, cuja função é cuidar das vendas em Portugal e nos mercados estrangeiros, assim como tratar de questões relacionadas com a Comunicação/*Marketing*, com a gestão de clientes, reclamações, entre outras;
- o Departamento Administrativo e de Contabilidade, encarregado das encomendas, faturação, gestão de clientes e fornecedores (arquivo), bem como da prestação de apoio administrativo a todas as secções da empresa, sejam elas financeiras, de recursos humanos (a título de

exemplo, o controlo da assiduidade e a pontualidade dos colaboradores), secções jurídicas, entre outras;

- o Departamento de Orçamentação, que trata da atribuição de orçamentos de novos pedidos de encomenda e de pedidos de reparação, quando estes não se encontram na garantia ou resultam de reclamações;
- e o Departamento de *Design*, que se ocupa dos desenhos técnicos dos produtos, das fotografias aos produtos aplicados em ambiente e das publicações para atualizar as redes sociais da empresa, das fotometrias e dos estudos fotométricos, que utilizam o Goniofotómetro de alta precisão para medições de distribuição de intensidade luminosa, a fim de atender aos padrões de iluminação internacionais. (Cf. Tromilux-Illuminação Técnica Lda. [s.d.]).

O setor da Produção divide-se em 5 grandes secções, que contam com cerca de 45 trabalhadores:

- o Departamento de Logística, que trata do despacho das encomendas, recolha de produtos com defeito, fornecimento de códigos de expedição (quando solicitado pelo cliente), números de guia de transporte etc.;
- a Serralharia;
- o Armazém;
- a Montagem;
- e os Perfis, que cuidam da fabricação, montagem e armazenamento dos produtos.

Na Figura 3 (vd. *supra*) é possível observar a organização dos diversos departamentos.

Atualmente, a Tromilux está presente em 23 países, distribuídos por 4 continentes: Europa, América do Sul, América do Norte e África. A presença

internacional da empresa permite-lhe competir com os seus concorrentes. O facto de a Tromilux estar presente em múltiplos continentes permitiu-me não só ter contacto com diferentes línguas e diferentes culturas empresariais, mas também observar e avaliar as adaptações necessárias aos diferentes mercados.

Nos últimos anos, a empresa viu o seu esforço ser recompensado com a atribuição de um total de 9 prémios: PME Líder, de 2011 a 2015, e PME de Excelência, de 2011 a 2014 (vd. Anexo 2). O reconhecimento da qualidade da empresa redundou, naturalmente, num aumento de procura dos seus produtos. Estes prémios foram criados pelo IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação) em 2008, com a missão distinguir empresas que se destaquem no mercado pelo desempenho exemplar (cf. CGD, 2019).

2.2. Atividades desenvolvidas durante o Estágio Curricular

O Estágio Curricular foi encurtado devido ao surto de COVID-19 que atingiu Portugal. Uma vez que o primeiro mês foi de integração e de aprendizagem dos processos de trabalho, as atividades importantes realizadas ao longo do Estágio na empresa concentraram-se, principalmente, no segundo e último mês de Estágio Curricular.

É possível distinguir as tarefas tendo em conta a sua área de atividade. Em relação à área de Marketing e ao Departamento Comercial, as atividades consistiram i) em fazer o *follow-up* com os contactos angariados na feira internacional «Architect @ Work London 2020», através do envio de e-mails em Inglês, Espanhol e Francês; ii) em responder a reclamações, dúvidas e pedidos de orçamento de clientes nacionais e internacionais, mais uma vez dando uso às competências linguísticas adquiridas ao longo do meu percurso académico.

As atividades relacionadas com a Certificação Empresarial (Norma ISO 9001:2015) foram iniciadas apenas na penúltima semana de Estágio. Ainda assim, tive oportunidade de participar no processo e redigir 3 documentos relevantes, cujo teor a seguir descrevo.

O primeiro documento dizia respeito ao levantamento de materiais fora da hora de expediente. De forma a manter registo do material requisitado e de quem o requisitou, este documento deve ser de fácil e rápida resposta.

O segundo documento que tive oportunidade de redigir prendia-se com a descrição das funções dos colaboradores, nomeadamente o cargo, as responsabilidades, as autoridades, o superior hierárquico e o substituto de cada funcionário. Este documento, que serve como um Manual de Funções da Tromilux, ajuda a compreender as competências afetas aos diversos cargos na empresa e os respetivos procedimentos a seguir.

O terceiro documento que redigi, relacionado com as prioridades da Produção, atua como um guia tendente a evitar atrasos e reclamações de prazos não cumpridos.

Posso concluir que, apesar da curta duração, este Estágio Curricular teve um impacto muito positivo no meu percurso académico, pois correspondeu à minha primeira experiência no mercado de trabalho, obrigando-me a pôr em prática todas as minhas aptidões, tanto linguísticas como técnicas.

3. *Brand Equity* da Tromilux: Comparação entre os mercados português e francês

3.1. O que é Marca?

O conceito de Marca (*brand*) tem sido utilizado, cada vez mais, no âmbito do *Marketing*. Este é definido como as ações que englobam as instituições encarregadas da criação, da comunicação, da entrega e da troca de produtos/serviços que possuem valor para a sociedade (clientes, parceiros, etc.) (cf. AMA, 2013; Kotler, 2002, p. 2). Kotler afirma que o objetivo desta atividade é atrair novos clientes, proporcionando satisfação, aumentando o número de clientes atuais e oferecendo um valor superior ao dos seus concorrentes (cf. Kotler et al., 2008, p. 6).

No que concerne o conceito de Marca, de acordo com Keller (2013), a palavra *brand* está presente no mercado desde o século XIX e deriva da palavra nórdica *brandr* (queimar), utilizada para assinalar os animais que eram queimados de modo a serem mais facilmente identificados pelos seus criadores (cf. Keller, 2013, p. 2).

Inicialmente, este termo era utilizado apenas em associação ao produto e aos seus benefícios tangíveis, sendo então muitas vezes confundido com o conceito de *Trademark*. Este conceito é definido pela International Trademark Association (2014) como «qualquer palavra, nome, símbolo ou dispositivo, ou qualquer combinação destes, utilizado para identificar os bens de uma parte e distingui-los dos bens de outras partes»¹ (*apud* Conejo & Wooliscroft, 2015, p. 288). Estes benefícios tangíveis, são objetivos e semelhantes para todos os consumidores, como, por exemplo, o nome, *slogan* e símbolos de um produto.

Em meados do século XX, com o crescimento dos mercados, com o aumento da variedade de oferta e, principalmente, com a importância dada ao valor acrescentado, a marca passou a ser vista como algo fulcral para o bom desempenho de um produto no mercado. O conceito de Marca deixou de ser

¹ “any word, name, symbol, or device, or any combination thereof, used to identify the goods of one party and distinguish them from the goods of other parties.”

confundido com a noção de *Trademark* e ganhou a sua própria definição. Em 1960, a American Marketing Association (AMA) definiu Marca como «um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação deles para identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores para diferenciar os da concorrência»² (*apud* Keller, 2013, p. 2).

A temática de *Marketing* começou a atrair mais atenção no mundo da ciência e surgiram artigos e discussões em torno do conceito de Marca. O consenso era, contudo, muito difícil de alcançar. Alguns autores valorizavam mais o produto e os seus benefícios tangíveis, enquanto outros davam mais valor às associações e aos benefícios intangíveis da marca. Perante a falta de unanimidade, foram surgindo diferentes conceitos e *nuances* nas definições em torno deste conceito. Se analisarmos os autores mais reconhecidos neste campo de estudo, é possível observar algumas diferenças nas definições que dão de Marca, diferenças essas que acompanham a rápida mudança do mercado. De acordo com David Aaker (1992), professor universitário na área de *Marketing*, uma Marca é «um nome e/ou símbolo distintivo destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores, e a diferenciar esses bens ou serviços dos da concorrência»³ (Aaker, 1992, p. 21). Assim, uma Marca sinaliza ao cliente a origem do produto e protege tanto o cliente como o produtor dos concorrentes que tentam copiar os produtos (cf. Aaker, 1992, p. 21). Esta definição de Marca foca-se na diferenciação do produto e na proteção tanto do consumidor como do vendedor em caso de cópia por parte da concorrência (cf. Aaker, 1992, p. 2).

Por outro lado, Kapferer (2008) afirma que uma Marca é um nome que influencia os clientes, tornando-se até um critério de compra (cf. Kapferer, 2008, p. 11). Assim, a Marca passou a ser um nome que tem o poder de influenciar os consumidores. Um nome é considerado uma Marca devido à sua intensidade, diferenciação, proeminência e confiança, aliados às associações mentais incitadas ao consumidor (cf. Kapferer, 2008, p. 11).

² “a name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them to identify the goods and services of one seller or group of sellers to differentiate the from those of competition”.

³ “a brand is a distinguishing name and/or symbol intended to identify the goods or services of either one seller or a group of sellers, and to differentiate those goods or services from those of competitors”.

A definição de Marca avançada por Keller (2013), por muitos considerada como sendo a mais completa, uma vez que foca a importância não só no produto/serviço e nos seus benefícios tangíveis, mas também nas associações e emoções que o consumidor nutre pela Marca, ou seja, os benefícios intangíveis. O autor afirma que «uma marca é, portanto mais do que um produto, porque pode ter dimensões que a diferenciam de alguma forma de outros produtos concebidos para satisfazer a mesma necessidade. Estas diferenças podem ser racionais e tangíveis - relacionadas com o desempenho do produto da Marca - ou mais simbólicas, emocionais e intangíveis - relacionadas com o que a Marca representa»⁴ (Keller, 2013, p. 3).

Para além de ser mais do que um produto, a Marca também oferece vantagens específicas para consumidores e empresas. Keller tentou demonstrar que as marcas são igualmente importantes para ambos (cf. Keller, 2013, p. 6):

Consumidores	Empresas
Identificação da origem do produto	Meios de identificação para simplificar o manuseio ou rastreamento
Atribuir responsabilidade ao produtor	Meios de proteção legal de recursos exclusivos
Redutor de risco	Sinal de nível de qualidade para clientes satisfeitos
Procurar ser redutor de preço	Meios de dotar produtos com associações únicas
Sinal de qualidade	Fonte de vantagem competitiva
Dispositivo simbólico	Fonte de retorno financeiro
Promessa, vínculo ou pacto com o fabricante do produto	

Tabela 1- Papel das marcas para os consumidores e para as empresas.

Fonte: Keller, 2013, p. 6.

Para os consumidores, a Marca, vista como um símbolo de identificação, permite um processo de decisão mais curto. Consequentemente, esta irá gerar um custo de procura mais reduzido, tanto ao um nível interno (tempo gasto a pensar em adquirir um certo produto), como ao nível externo (tempo despendido a procurar

⁴ “a brand is therefore more than a product, because it can have dimensions that differentiate it in some way from other products designed to satisfy the same need. These differences may be rational and tangible -related to product performance of the brand -or more symbolic, emotional, and intangible -related to what the brand represents”.

um produto que satisfaça as necessidades) (cf. Keller, 2013, p. 6). Assim as Marcas ajudam a reduzir riscos no processo de compra, tais como riscos funcionais, físicos, financeiros, sociais, psicológicos e temporais (cf. Keller, 2013, p. 7). Estes devem ser tidos em conta aquando do processo de compra, de forma a evitar custos indesejados. A Marca pode ser um diferenciador e acelerar o processo de compra pois permite aos consumidores identificar mais rapidamente o produto que melhor satisfaz as suas necessidades. Em mercados B2B (*Business-to-Business*), as Marcas reduzem significativamente o risco de compra, visto que neste tipo de negócios o risco é sempre mais elevado e a Marca cria uma proteção no que concerne à origem e identificação do produtor/distribuidor (cf. Keller, 2013, p. 7).

No que respeita o papel que as Marcas têm para as empresas, pode-se afirmar que oferecem proteção legal relativamente às características únicas que apresentam, como, por exemplo o registo do nome, as patentes para os processos de fabrico e os direitos de autor para o *design* (cf. Keller, 2013, p. 6). Estes direitos intelectuais garantem à empresa um investimento seguro na Marca, que geram associações únicas a esta, que por sua vez geram lealdade nos consumidores. A lealdade permite oferecer segurança aos consumidores, oferece à empresa previsibilidade da procura e permite criar barreiras fortes à entrada do mercado (cf. Keller, 2013, p. 7).

Atualmente, a concorrência não é entre produtos, mas sim entre o que as empresas acrescentam ao produto final, ou seja, serviços incluídos, publicidade, financiamento, aconselhamento ao cliente, etc. Por esta razão, as Marcas representam para as empresas peças de propriedade legal que são capazes de influenciar o comportamento do consumidor e que fornecem segurança em relação a receitas futuras associadas à empresa (cf. Keller, 2013, p. 7).

Na sociedade moderna, as Marcas utilizam várias técnicas para criar o melhor produto do mercado. Por vezes, o consumidor auxilia a empresa na criação do produto fornecendo *feedback* e informações privilegiadas sobre os gostos e necessidades do mercado em que está inserido. Este processo é conhecido como «co-criação». Segundo Conejo e Wooliscfrot (2015), este processo é cada vez mais utilizado, e é visto como uma mais-valia para a empresa, mas também para os

consumidores, pois permite criar um produto feito à medida dos determinados segmentos de mercado (cf. Conejo & Woolicraft, 2015, p. 290).

Tendo em conta os diferentes processos de criação de produtos atuais e as distintas definições de Marca apresentadas, a investigação na área de *Marketing* é cada vez mais pertinente. Por esta razão, considero importante avaliar a veracidade e apropriação da definição de Marca concedida pela AMA, que é aceite globalmente. Como referido anteriormente, esta coloca o foco no produto, ignorando as associações mentais presentes no consumidor. Assim, Conejo e Wooliscroft (2015) identificaram múltiplas falhas na definição da Marca fornecida pela AMA (cf. Conejo & Wooliscroft, 2015, pp. 289-291):

- É demasiado simplista e direta. Não reflete o que as Marcas adquiriram em significado. Uma vez que a qualidade é dada como «certa», o valor intangível que o produto tem para cada um é mais importante no processo de compra.
- O produto é visto como o mais importante. O conceito de Marca é definido apenas tendo por base as características associadas ao produto. Durante décadas as Marcas tornaram-se mais independentes e autónomas. Por vezes, a cultura popular mantém na sua mente uma Marca, mesmo após o produto/marca ser descontinuado, devido ao seu simbolismo.
- Ignora a «co-criação». A visão conservadora de *Trademark*, associada a esta definição, acredita que a empresa, ao criar o produto, concebe também as associações e crenças com ela relacionadas (cf. Conejo & Wooliscroft, 2015, pp. 289-291).

Pode-se concluir que o conceito de Marca concebido pela AMA está desatualizado e não integra a complexidade deste termo quanto ao poder da Marca no mercado e sociedade moderna.

3.1.1. O que é *Branding*?

O conceito de *Branding* excede a publicitação de um novo produto. Pode ser visto como o ato de melhorar algo de forma a torná-lo mais valioso e significativo (cf. Kotler & Pfoertsch, 2006, pp. 2-3). Este processo faz parte da estratégia de *Marketing* de uma Marca. *Branding* tem como objetivo originar sensações e criar conexões conscientes e inconscientes que influenciem o cliente no momento de compra.

O conceito de *Branding* tem vindo a tornar-se mais abrangente e inclusivo, tendo em conta as atualizações da definição de Marca referidas anteriormente. Uma vez que o conceito de Marca é mais flexível e amplo, a noção de *Branding* acompanhou esta mudança e pode ser aplicada a inúmeros tipos de produtos/serviços. Cada vez mais usado por todos os modelos de negócio (e.g., B2B, *High-Tech*, Organizações não Governamentais, Desporto e Entretenimento e até Personalidades), o conceito tem vindo a ser cada vez mais utilizado na indústria do *Marketing* (cf. Keller, 2013, pp. 8-20). Existem 8 tipos de produto alvo de *Branding*: 1) serviços, retalhistas e distribuidores; 2) produtos e serviços online; 3) pessoas e organizações; 4) desporto; 5) arte e entretenimento; 6) localizações geográficas; 7) ideias e causas; 8) e, por fim, produtos físicos (cf. Keller, 2013, p. 9-20). No presente Projeto será dada mais relevância aos produtos físicos, visto que a Tromilux, a empresa em análise, fabrica iluminação técnica que vende a outras empresas, maioritariamente de profissionais de arquitetura e da construção civil. Os produtos físicos são tradicionalmente mais associados a Marcas, uma vez que são produtos tangíveis e concretos (cf. Keller, 2013, p. 9). Os símbolos destes produtos são de clara compreensão e os seus valores/benefícios são de fácil identificação (cf. Keller, 2013, p. 9).

O *Branding* ajuda os consumidores a estruturar as associações que têm quanto a determinado produto e a agilizar o processo de decisão de compra. Com o intuito de tirar o máximo proveito desta ferramenta, Keller (2013) estabeleceu 3 perguntas a que a empresa deve ser capaz de responder (cf. Keller, 2013, p. 8):

- «Quem é o produto?»: estabelecendo o nome e outros elementos de Marca;
- «O que faz o produto?»: determinando significados distintos dos concorrentes;
- «Porque devo usar este produto?»: consolidando valores e benefícios únicos ao mesmo (cf. Keller, 2013, p. 8)

O processo de lançamento de uma Marca consiste muitas vezes na oferta de um produto/serviço, que eventualmente poderá converter-se numa Marca (cf. Kapferer, 2008, p. 122). Assim os gestores devem ter em conta desafios de *Branding* aquando da criação de Marcas, como, por exemplo (cf. Keller, 2013, p. 25):

- consumidores experientes que, atualmente, têm acesso a variadas fontes de informação e são cada vez mais interessados e conscientes quanto ao *Marketing*;
- quedas na Economia que podem abalar o volume de vendas dos produtos;
- proliferação de Marcas que, devido à vasta oferta de produtos semelhantes no mercado, dificultam a sua sobrevivência;
- transformação dos meios de comunicação, que passaram de meios tradicionais para não-tradicionais, como publicidade em carros, lojas, filmes, comunicação digital, etc.;

O *marketer* deve seguir três regras de *Branding* para ser escolhido pelo consumidor, sendo elas (cf. Keller, 2013, p. 492):

- Relevância: utilizar elementos de Marca relevantes para o cliente para aumentar a probabilidade de esta ser escolhida no momento de decisão;
- Coerência: quanto mais coerente for a Marca ao longo do tempo, mais memorável será e conseqüentemente será também mais vezes escolhida;

- Participação: quanto mais interesse e interação forem criados, maior a probabilidade de a Marca ser escolhida (cf. Keller, 2013, p. 492).

Pode-se concluir que os *marketers* devem ter em atenção os elementos da Marca, a importância e relevância que têm para o consumidor e, sobretudo, incentivar o consumidor a experimentar, a interagir e a socializar com a Marca (cf. Keller, 2013, p. 492). Al-Zyoud (2018) concluiu que nos mercados competitivos atuais, o *Branding* é o diferenciador mais forte que a Marca pode possuir (cf. Al-Zyoud, 2018, p. 104). Os aspetos-chave para construir uma Marca que se estabeleça bem na mente dos consumidores são: autenticidade, confiança, sinceridade, responsabilidade, credibilidade, experiência, valor, resultados e referências. Estes aspetos são essenciais para construir uma Marca única, relevante e credível que consiga entrar e prevalecer no segmento de mercado a que se destina (cf. Al-Zyoud, 2018, pp. 105-106).

Ao seguir as recomendações descritas, a estratégia de *Branding* da marca torna-se mais clara e eficaz, e é mais fácil garantir que esta será escolhida no momento de compra.

3.1.2. O que é *Brand Equity*?

Uma vez estabelecidas as definições de Marca e de *Branding*, isto é, a essência da empresa e o conjunto de estratégias utilizadas para criar essa essência, será feita uma contextualização do conceito de Notoriedade de Marca. Neste projeto, será citado como *Brand Equity* (BE) visto que grande parte da revisão de literatura é internacional e utiliza este termo para se referir a esta atividade de *Marketing*.

O conceito de BE surgiu em 1980 e ainda hoje é difícil encontrar um consenso em relação à sua definição e forma de medição (cf. Keller, 2013, p. 29). De uma forma geral, BE pode ser definido como o «valor acrescentado com o qual uma determinada marca concede um produto»⁵ (Shariq, 2018, p. 317). Este conceito foi estudado por 3 autores, nomeadamente Aaker (1992), Keller (2013) e Kotler (2009). O primeiro vê os ativos da Marca como algo que acrescenta valor ao produto simplesmente pela conotação que possuem, considerando possível haver uma mudança ou transferência destes ativos, caso algum elemento de Marca se altere (cf. Aaker, 1992, p. 27). O segundo coloca mais ênfase na resposta que o consumidor tem à Marca, referindo o conceito de *Brand Knowledge* (*apud* Shariq, 2018, p. 317). O terceiro autor foca-se mais no sentimento que o consumidor tem para com a Marca e no valor que esta tem para a empresa (*apud* Shariq, 2018, p. 317):

O valor acrescentado dotado em produtos e serviços. Pode refletir-se na forma como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na quota de mercado e na rentabilidade que a marca determina para a empresa ⁶ (*apud* Shariq, 2018, p. 317).

⁵ “added value with which a given brand endows a product”.

⁶ “the added value endowed on products and services. It may be reflected in the way consumers think, feel, and act with respect to the brand, as well as the prices, market share, and profitability the brand commands for the firm”.

Kotler (2008) afirma que uma BE elevada concede à empresa vantagem competitiva (cf. Kotler et al., 2008, p. 522). Apresenta benefícios a nível organizacional e comercial, tais como, por exemplo, criação de programas que permitem angariar novos clientes e atrair clientes existentes; aumento da lealdade dos consumidores; margens de lucro maiores dada à menor dependência de promoções por parte dos clientes; preços premium, etc. (cf. Aaker, 1992, p. 27). O conceito de BE existe na mente de todos os que constituem o mercado em que a marca está inserida, quer sejam consumidores, *stakeholders* ou mesmo concorrentes. Assim, a BE é, resumidamente, o valor gerado por uma Marca, devido ao seu nome e às associações e ligações emocionais que o consumidor tem na sua mente (cf. Shariq, 2018, p. 318).

Na tabela 2 estão representadas as dimensões de BE de Aaker (1992) e Keller (2013).

Aaker (1992)	Keller (2013)
<i>Brand Loyalty</i> <i>Brand Awareness</i> <i>Perceived Quality</i> <i>Brand Associations</i> <i>Other proprietary brand assets:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Patents</i> • <i>Trademarks</i> • <i>Channel relationships</i> 	<i>Brand Knowledge</i> <i>Brand Awareness</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Brand Recall</i> • <i>Brand Recognition</i> <i>Brand Image</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Types of Brand Association</i> • <i>Favorability of Brand Associations</i> • <i>Strenght of Brand Associations</i> • <i>Uniqueness of Brand Associations</i>

Tabela 2 - Dimensões de Brand Equity.
Fonte: Shariq, 2018, p. 326.

Os dois autores assinalam dimensões de BE distintas. Para Aaker (1992), os aspetos como a lealdade e o reconhecimento de marca complementam o comportamento do mercado. Por outro lado, Keller (2013), de acordo com Gill e Dawra (2010), aborda somente o comportamento dos consumidores no ato de compra (cf. Gill & Dawra, 2010, p. 190).

Aaker (1992) criou um modelo de BE intitulado *The Five Assets Model*. Este modelo centra-se nos atributos que constituem a BE de uma marca, a saber: *Brand Loyalty* (BL), *Brand Awareness* (BA), *Perceived Quality* (PQ), *Brand Associations* e outros recursos de propriedade de Marca como as patentes, as *Trademarks* e os canais de relação. Na Figura 4 estão representadas as dimensões de BE e os seus potenciais benefícios para a empresa e para os consumidores (cf. Aaker, 1992, p. 28).

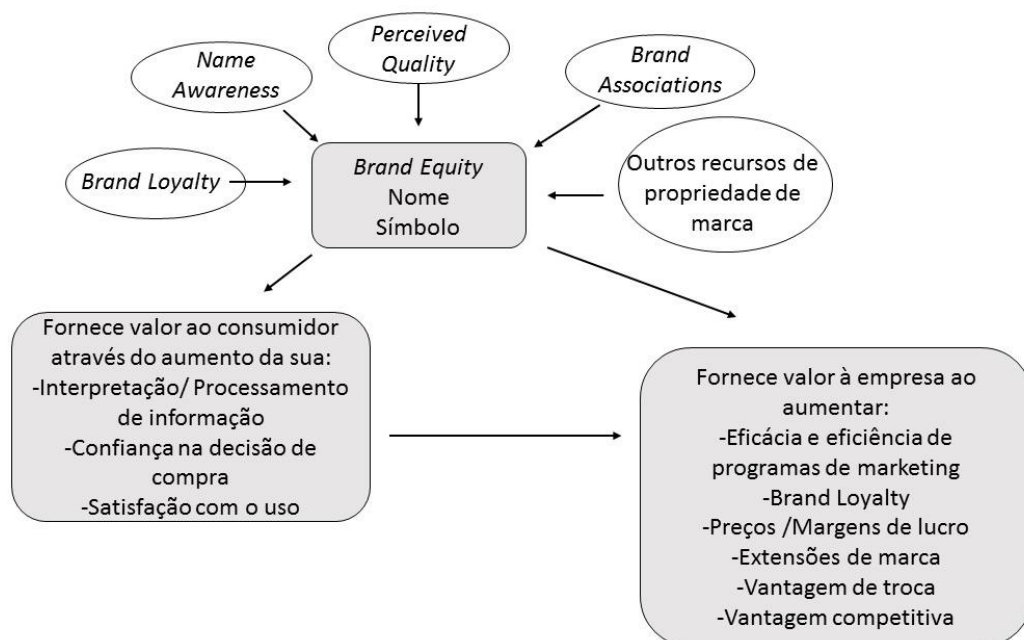


Figura 4 - Five Assets Model.
Fonte: (Aaker, 1992, p. 28).

Aaker (1992) afirma que se estes atributos forem geridos corretamente, não só acrescentam valor ao produto/serviço como criam satisfação adicional ao cliente, o que vai inevitavelmente gerar benefícios (cf. Aaker, 1992, p. 28). Gil e Dawra (2010) acrescentam que as marcas fortes que possuem BE alta contribuem para que os gestores beneficiem de margens elevadas, de uma maior lealdade dos consumidores, de mais resistência a ataques da concorrência, e de mais cooperação dos intermediários comerciais (cf. Gill & Dawra, 2010, p. 189). Jain

(2017) debruça-se sobre a função de cada um daqueles atributos: a BL refere-se ao nível de lealdade dos consumidores e avalia a tendência de troca de marca, caso registem alguma mudança, quer em preço ou características do produto. Este conceito pode trazer benefícios como a redução de preços de *Marketing*, estabilidade de receitas e uma menor probabilidade de o consumidor mudar de marca (cf. Jain, 2017, p. 4). A BA foca-se no nível de reconhecimento que a marca tem entre o público. Este conceito tem subjacente a *Brand Recognition* e a *Brand Recall* (cf. Jain, 2017, p. 4). O primeiro conceito requer confirmação de exposição prévia à marca e a *Brand Recall* permite aos consumidores recordarem-se de determinada marca devido à categoria de produto em que se insere e às necessidades que satisfaz (cf. Jain, 2017, p. 4). A BA é o ponto de ligação para novas associações se ligarem/associarem à marca. A PQ é definida como a perceção, por parte dos consumidores, do nível de qualidade geral do produto ou de que forma este é superior em relação aos concorrentes (cf. Jain, 2017, pp. 4-5). Através da prática de preços *premium* é possível compreender a PQ de um produto, uma vez que este é um dos maiores indicadores de qualidade (cf. Jain, 2017, pp.4-5); as *Brand Associations* são as conexões mentais que o consumidor possui à marca (cf. Jain, 2017, p. 5).

Para Aaker (1992) existem vários tipos de associações, como, por exemplo, atributos dos produtos, benefícios para os consumidores, classe do produto, concorrentes, localização geográfica, etc. (cf. Aaker, 1992, p. 105). Os outros recursos de propriedade de marca incluem as patentes, os direitos de propriedade intelectual, as relações com os parceiros comerciais, etc.

Keller (2013) avança vários conceitos no que respeita às dimensões de BE. O conceito de *Brand Knowledge* (vd. Anexo 3) é constituído por dois termos: BA, que se refere à capacidade de identificar a marca em diferentes condições, e *Brand Image*, referente à perceção que o consumidor tem da marca tendo em conta as associações que tem em mente (cf. Keller, 2013, p. 46). A BA é composta por *Brand Recognition* e *Brand Recall*, conforme abordado anteriormente. Logo, o momento de compra determina qual destes conceitos é mais utilizado pelo consumidor. Se a decisão for feita com base na identificação através de nome, logótipo ou *slogan*, a *Brand Recognition* é considerada mais importante para aquele consumidor. Por

outro lado, se a decisão for tomada longe do momento de compra, ou seja, sem a identificação física do produto, conclui-se que a *Brand Recall* tem um papel predominante (cf. Keller, 2013, p. 45).

Sempre que o consumidor tem experiência com um elemento de Marca, seja o nome, logótipo ou *slogan* da marca, pode aumentar a familiaridade desse elemento e, por conseguinte, a BA acerca da mesma. Assim, criar BA através do aumento da familiaridade com a marca e da exposição repetida (para *Brand Recognition*) e forjar fortes associações com a categoria de produto apropriada (para *Brand Recall*) é um primeiro passo importante na construção da BE (cf. Keller, 2013, p. 48).

O conceito de *Brand Image*, igualmente presente nas dimensões de BE identificadas por Keller, é definido como um grupo de associações organizadas de um modo significativo (cf. Keller, 2013, p. 49). Este conceito é inteiramente formado pelo consumidor e é concebido com base unicamente na sua perspetiva. A *Brand Image* está ligada às associações que a marca possui, sendo que estas devem ser únicas, favoráveis e positivas para gerar respostas distintas e benéficas entre os consumidores (cf. Keller, 2013, p. 50). Jain (2017) afirma que os *marketers* usam *Brand Associations* para diferenciar, posicionar e alargar as marcas, para criar atitudes e sentimentos positivos em relação a estas (cf. Jain, 2017, p. 3). As *Brand Associations* podem ser qualquer elo existente na memória (cf. Shariq, 2018, p. 320). Uma associação é mais forte sempre que ligada a experiências ou comunicação com a marca (cf. Keller, 2013, p.51).

Para desenvolver uma estratégia de marca bem-sucedida é crucial que os *marketers* respondam a duas perguntas: «O que torna uma Marca forte?» e «Como construir uma Marca forte?» (cf. Keller, 2013, p. 40; Kotler, 2002, p. 3). Keller (2013) afirma que o poder da marca reside na mente e no coração dos consumidores e que a única forma de os *marketers* controlarem esta questão é através de ações de *Marketing*, com o objetivo de moldar o conceito que o consumidor vai construindo sobre a marca (cf. Keller, 2013, p. 41). Assim, é importante ter em conta o conceito de *Customer-based Brand Equity* (CBBE), que ajuda a construir uma BE forte para a marca. Este conceito é também concebido pelo consumidor, seja

individual ou coletivo, cliente atual ou possível futuro cliente (cf. Keller, 2013, p. 80). Keller criou assim a *Brand Resonance Pyramid*, um modelo que permite avaliar a força da BE de uma marca. Na Figura 5 está representado este modelo.

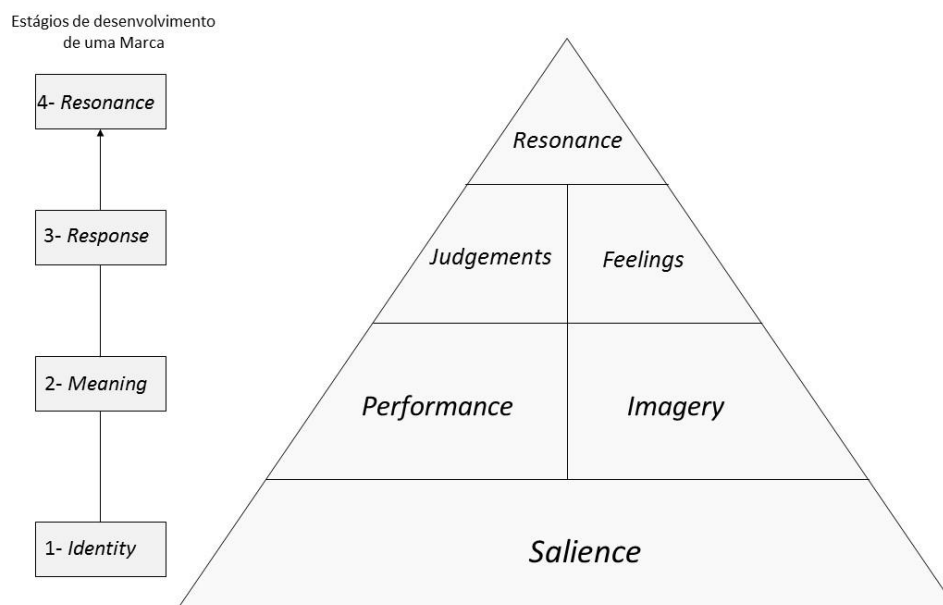


Figura 5 - The Brand Resonance Pyramid.
Fonte: Keller, 2013, p. 80

O conceito subjacente a este modelo é simples: para construir uma Marca forte é necessário moldar a forma como os clientes pensam e o que sentem sobre o seu produto. É essencial construir um conjunto certo de experiências em torno da marca para que os clientes construam e intensifiquem pensamentos, sentimentos, crenças, opiniões e percepções específicas e positivas sobre a mesma (cf. Keller, 2013, p. 79). O modelo é constituído por dimensões (vd. *supra*, Figura 5) e subdimensões (vd. Anexo 4):

- *Brand Identity* (quem é a Marca?) – A empresa precisa de garantir que a marca se destaca e que os clientes a reconheçam em múltiplas ocasiões. Este conceito engloba a *Brand Recall* e a *Brand Recognition*, abordados anteriormente. Corresponde à *Brand Salience* que mede a frequência

com que a marca é evocada em diferentes situações (cf. Keller, 2013, p. 79);

- *Brand Meaning* (o que significa a Marca?) – O segundo passo relaciona-se com a *performance* e a imagem da marca. Tem como objetivo identificar e comunicar o que a marca é e o que representa. De acordo com o modelo em apreço, engloba aspetos como a fiabilidade do produto, a eficácia, eficiência e empatia do serviço, o estilo e *design*, o preço, etc. (cf. Keller, 2013, p. 79). A imagem (*imagery*) refere-se ao grau com que a marca satisfaz as necessidades de nível social e psicológico do consumidor (cf. Keller, 2013, p. 85);
- *Brand Response* (como se comportam os consumidores?) – Está relacionada com os sentimentos (*feelings*) e julgamentos (*judgements*) que os consumidores fazem acerca da marca e foca-se na resposta que os consumidores dão às atividades de *Marketing* em torno dela. Os julgamentos são feitos na base da qualidade, credibilidade consideração e superioridade. Os sentimentos descritos no modelo são: hospitalidade, diversão, entusiasmo, segurança, aprovação social e autorrespeito (cf. Keller, 2013, p. 89-92) (vd. Anexo 4).
- *Brand Resonance* (qual é a relação entre o consumidor e a marca?) – Está relacionada com a ligação entre o consumidor e a marca. Inclui quatro categorias: lealdade comportamental (compras regulares e repetidas); ligação atitudinal «*Attitudinal attachment*» (acreditam ser uma compra especial devido ao apreço que têm pela marca); sentido de comunidade; e envolvimento ativo em ações da marca para além do processo de compra (cf. Keller, 2013, p. 92-94) (vd. Anexo 4).

CBBE pode então ser definido como «um conjunto de perceções, atitudes, conhecimentos e comportamentos por parte dos consumidores...que permite a uma marca ganhar um volume maior ou maiores margens do que poderia sem o nome da marca»⁷ (Cleopatra et al., 2020, p. 41). *Brand Knowledge* é criado por atividades

⁷ “a set of perceptions, attitudes, knowledge, and behaviors on the part of consumers... that allows a brand to earn greater volume or greater margins than it could without the brand name”.

de *Marketing*, experiências ou *word-of-mouth* com que o consumidor tem contacto, que mudam a perspetiva que este possui acerca da marca (cf. Keller, 2013, p. 42). Os consumidores tendem a exprimir opiniões diferentes sobre produtos idênticos, alguns com marca, outros sem esta. Tal deve-se ao facto de o produto com marca ter moldado, de alguma forma, a perspetiva dos consumidores quanto à marca do produto rotulado (cf. Keller, 2013, p. 42; Kotler, 2002, p. 190). Keller (2013) afirma que, quando os consumidores têm respostas diferentes a produtos rotulados ou não rotulados, o conhecimento da marca criado por experiências passadas ou atividades de *Marketing* influenciaram a perceção do consumidor acerca do produto (cf. Keller, 2013, p. 42). O CBBE é positivo quando, devido à presença de uma determinada marca, o consumidor reage melhor a atividades de *Marketing*, aceita subidas de preço e acede a procurar o produto em diferentes canais de distribuição (cf. Keller, 2013, p. 40; Kotler & Pfoertsch, 2006, p. 166).

É igualmente necessário identificar e estabelecer o posicionamento de uma marca no mercado em que se insere. Este deve ser encarado como a estratégia principal de *Marketing* de uma marca, uma vez que é desta forma que ela se vai distinguir das concorrentes. Kotler et al. (2008) afirmam que o posicionamento concede ao produto um lugar claro, distinto e desejado na mente do consumidor, em comparação com os posicionamentos dos seus concorrentes. (cf. Kotler et al., 2008, p. 46). Keller (2013) identifica quatro pontos que devem ser determinados para decidir o posicionamento da marca, sendo eles: (1) quem é o consumidor-alvo; (2) quem são os principais concorrentes; (3) como é que a marca se distingue dos concorrentes; e (4) como é que a marca se assemelha aos concorrentes (cf. Keller, 2013, pp. 51-62). A ponderação destes pontos permite guiar as estratégias de *Marketing* de uma marca pois esclarece o que a marca é, como é única e porque merece ser escolhida pelos consumidores (cf. Keller, 2013, p. 51).

Em relação ao ponto (1) é necessário compreender o conceito de segmento de mercado para determinar corretamente o consumidor-alvo de uma marca. Segmento de mercado é o conjunto de grupos homogêneos, com os mesmos gostos, necessidades e capacidade de compra, que têm interesse e acesso ao

produto que a marca oferece e que respondem de forma semelhante a estímulos de ações de *Marketing* (cf. Keller, 2013, p. 52; Kotler et al., 2008, p. 410).

Relativamente ao ponto (2), compreende-se que, ao estabelecer o segmento de mercado, a concorrência é igualmente estabelecida, uma vez que estes concorrentes podem estar previamente inseridos no referido mercado. A concorrência de uma empresa é diversificada. Esta pode apresentar-se em competição direta (concorrentes que fazem parte da mesma categoria de produto) ou indireta (relacionada com os benefícios que o produto oferece), em canais de distribuição utilizados, ao nível de produto, ao nível da categoria de produto ou ao nível de classe de produto (cf. Keller, 2013, p. 54). A competição entre marcas deve ter em conta os pontos de diferença (PODs) e os pontos de paridade (POPs) que podem ser partilhados entre concorrentes ou ser únicos (cf. Keller, 2013, p. 55).

Assim, no que concerne ao ponto (3), os PODs são definidos como «atributos ou benefícios que os consumidores associam fortemente a uma marca, avaliam positivamente e acreditam que não poderiam encontrar na mesma medida numa marca competitiva»⁸ (Keller, 2013, p. 55).

Por outro lado, no que respeita o ponto (4), os POPs não são únicos e podem ser partilhados com outras marcas (cf. Keller, 2013, pp. 55-56). Keller (2013) afirma que os POPs são mais fáceis de atingir, porém as marcas devem procurar englobar PODs e POPs (cf. Keller, 2013, p. 57).

Assim, para se estabelecer um posicionamento competitivo de uma marca na mente dos consumidores, é necessário, em primeiro lugar, definir e comunicar o respetivo quadro de competição de referência, ou seja, qual o segmento em que a marca compete e quais as marcas que com ela concorrem. Em segundo lugar, é necessário escolher e estabelecer POPs e PODs da marca (cf. Keller, 2013, p. 54).

Relativamente ao primeiro ponto é de salientar que os quadros de referência são alterados conforme a categoria de produto a que a marca pertence, sendo assim fundamental o seu esclarecimento, uma vez que a categoria de produto

⁸ *“attributes or benefits that consumers strongly associate with a brand, positively evaluate, and believe that they could not find to the same extent with a competitive brand”.*

transmite aos consumidores os objetivos que podem ser alcançados com a utilização de determinado produto/serviço (cf. Keller, 2013, p. 57). Deste modo, também permite aos consumidores identificarem o correto posicionamento da marca, visto que muitas vezes certo produto não é visto como parte de determinada categoria por todos os seus potenciais consumidores (cf. Keller, 2013, p. 57).

Assim, no segundo ponto, para desenvolver um bom posicionamento é importante que a marca consiga identificar e comunicar eficazmente os seus PODs e POPs, os benefícios que o consumidor pode ter ao utilizar a marca, a dualidade dos componentes emocionais e racionais que compõem a marca e, maioritariamente, o que a marca é e o que pode vir a ser no futuro (cf. Keller, 2013, p. 62).

De forma a tirar maior proveito de todas as ferramentas disponíveis para melhorar a *performance* de uma marca, é necessário desenhar e desenvolver programas de *Marketing* que permitam construir, medir e gerir a BE da marca. Existem quatro passos para que este objetivo seja bem-sucedido (Keller, 2013, p. 30):

1. Identificar e desenvolver planos de marca;
2. Desenhar e implementar programas de *Marketing* para a marca;
3. Avaliar/medir e interpretar a performance da marca;
4. Crescer e manter a BE.

O primeiro passo é essencial para definir a posição da marca em relação às suas concorrentes. Para obter esta informação existem vários modelos, como, por exemplo, o supramencionado *Brand Resonance Pyramid* (vd. *supra*, Figura 5), que consiste em gerar relações de confiança com os clientes através de criação de imagens favoráveis, PODs e POPs, etc. (cf. Keller, 2013, p. 30).

Em relação ao segundo passo, é imperativo um posicionamento de marca correto na mente dos consumidores para alcançar neles o máximo de ressonância possível, isto é, obter a melhor relação consumidor-produto. O posicionamento de uma marca depende de inúmeros fatores, tais como: a escolha de elementos de marca; a forma como os programas e atividades de *Marketing* são integrados, uma vez que estes representam a maior contribuição para a BE; e as associações

utilizadas pela marca, que podem ser associações secundárias retiradas de outras empresas ou entidades (cf. Keller, 2013, p. 31).

Relativamente ao terceiro passo, para garantir que os processos de medição de BE contêm informações corretas e atempadas, devem ser organizados, segundo Keller, três etapas essenciais, sendo elas: as auditorias de marca; o rastreamento da marca; e o sistema de gestão de BE (cf. Keller, 2013, p. 32).

No que respeita ao quarto e último passo, é importante abordar as preocupações da empresa e ajustá-las ao longo do tempo, em diferentes países e segmentos de mercado. Deve ser realizada uma análise de comportamentos e experiências dos segmentos em estudo, pois, apesar de possuírem semelhanças, os valores, as atitudes e os comportamentos naturalmente variam (cf. Kotler et al., 2008, p. 274).

3.1.3. B2B *Brand Equity*

Tendo em conta a natureza da Tromilux, considero relevante abordar a temática de BE em contexto B2B.

Inicialmente achava-se desnecessário o estudo da BE neste modelo de negócio, pois considerava-se que era irrelevante investir em atividades com o objetivo de aumentar a sua BA e BL (cf. Biedenbach et al., 2019, p. 1). Alegava-se que os mercados B2B são especializados, logo os seus consumidores estão informados sobre os produtos e as diferentes ofertas existentes nos mesmos segmentos (cf. Kotler & Pfoertsch, 2006, pp. 1-2). As marcas têm a mesma função quer em mercados B2B, quer em mercados B2C (*Business-to-Consumer*). Assim, é possível falar em B2B *Brand Equity* como algo essencial para estas marcas (cf. Kotler & Pfoertsch, 2006, p. 2). No mercado B2B, as perceções dos consumidores são decisivas para a criação de BE e podem ser influenciadas por dois fatores: capital humano e confiança relacional (cf. Biedenbach et al., 2019, pp. 3-4). A má perceção dos consumidores pode levar a crises de reputação, manifestadas em baixa ou total perda de confiança entre os clientes (cf. Biedenbach et al., 2019, p.

2). A reputação corporativa nunca foi tão valorizada e vulnerável (cf. Ronald, 2004, p. 21). Por isso, a reputação de uma marca deve ser vista como o centro da identidade da empresa. Nesta medida, deve ser transmitido aos colaboradores a relevância e o papel que cada um possui neste aspeto (cf. Ronald, 2004, p. 21).

Em contexto B2B, o papel das *Brand Associations* é também semelhante aos outros modelos de negócio: servem como diferenciação e ajudam o consumidor no processo de decisão de compra (cf. Biedenbach et al., 2019, p. 3). As expectativas de PQ quanto a um produto/serviço são utilizadas pelos vendedores como forma de compreender o valor das ofertas dos seus concorrentes. Sharp (1996) afirma que os consumidores tendem a manter a lealdade no produto, caso verifiquem que a qualidade atual corresponde à PQ que possuem (cf. Sharp, 1996, p. 6). Em mercados B2B, uma PQ positiva usualmente leva ao aumento de BL por parte dos consumidores (cf. Biedenbach et al., 2019, p. 3).

Em B2B o objetivo principal na relação fornecedor/cliente é obter altos níveis de lealdade, o que torna as *Brand Associations* e a PQ dos consumidores ainda mais relevantes na criação de *Brand Equity* em B2B (cf. Biedenbach et al., 2019, p. 3; Kotler & Pfoertsch, 2006, p. 70). As dimensões referidas são afetadas por dois conceitos complementares: o capital humano e a confiança relacional. O capital humano engloba o conhecimento e as competências que os colaboradores possuem (cf. Biedenbach et al., 2019, p. 3). Por sua vez, a confiança relacional prende-se com a relação consumidor/cliente e como cada um dos intervenientes se comporta. Este conceito é influenciado por experiências anteriores e por perceções acerca da forma como o funcionário se comporta com os clientes. Por essa razão, Biedenbach et al. (2019) afirma que a BL pode basear-se numa combinação de serviços de alta qualidade no passado e de expectativas positivas sobre a capacidade do prestador para facultar tais serviços no futuro (cf. Biedenbach et al., 2019, p. 7).

As noções de capital humano e de confiança relacional devem ser tidas em consideração separadamente, uma vez que os consumidores podem não confiar na empresa devido a má publicidade, mas continuar a ter boa perceção desta, em

virtude do seu capital humano (pessoas e conhecimento que possuem) (cf. Biedenbach et al., 2019, p. 8).

3.1.4. Modelos de Avaliação de *Brand Equity*

Aaker (1996) e Keller (2013) apresentam diferentes dimensões de BE e formas diferentes de a medir. Optei, contudo, pelo modelo de medição de Aaker (1996), uma vez que é aquele que é mundialmente mais reconhecido (cf. Aaker, 1996, p. 105).

O modelo «*The Brand Equity Ten*» é composto por cinco dimensões base: medidas de Lealdade da Marca, medidas de Qualidade Percecionada/Liderança, medidas de Associações/Diferenciação, medidas de Consciência da Marca e medidas de Comportamento do Mercado (cf. Aaker, 1996, p. 105). Na Tabela 3 estão representadas as dimensões e subdimensões deste modelo.

Medidas de Lealdade da Marca	Medidas de Qualidade Percecionada/Liderança	Medidas de Associações/Diferenciação	Medidas de Consciência da Marca	Medidas de Comportamento de Mercado
Preço Premium	Qualidade Percecionada	Valor Percecionado	Consciência da Marca	Quota de Mercado
Satisfação/Lealdade	Liderança	Personalidade da Marca		Índices de Preço e de Distribuição
		Associações organizacionais		

Tabela 3 - The Brand Equity Ten
Fonte: Aaker, 1996, p. 105.

Em primeiro lugar, a dimensão de «Lealdade da Marca» comporta o preço *premium* e a satisfação/lealdade que o consumidor possui pela marca. A lealdade é considerada uma das dimensões mais importantes, uma vez que uma base de clientes fiéis representa uma barreira à entrada no mercado para os concorrentes e oferece a possibilidade de praticar preços *premium* (cf. Aaker, 1996, p. 106). A capacidade da marca de praticar preços *premium* é um indicador básico de

lealdade. O facto de os consumidores estarem dispostos a pagar mais para adquirir certo produto prova que estão mais reticentes quanto a mudanças de marca (cf. Aaker, 1996, p. 106). Para utilizar o preço *premium* como medição de BE, pode-se optar por questionar os consumidores quanto à marca que preferem em determinadas situações e se estariam dispostos a pagar mais para adquirir determinada marca em detrimento de outra (cf. Aaker, 1996, p. 107). Este parâmetro pode ser a melhor forma de medir a BE pois o preço *premium* é sempre afetado pela BE que a marca possui, isto é, quanto mais alta a BE, maior a possibilidade de praticar preços *premium* (cf. Aaker, 1996, p. 107). Para obter resultados quanto ao nível de satisfação dos consumidores com a marca, podem ser colocadas algumas questões a grupos que consumiram o produto/serviço ao longo de determinado período, nomeadamente se continuam leais ao produto e se o recomendariam a outros (cf. Aaker, 1996, p. 108).

A segunda dimensão de avaliação identificada por Aaker é a «Qualidade Percecionada», associada a preços *premium*, elasticidades de preço, isto é, a sensibilidade do consumidor às variações de preço do produto/serviço, e ao retorno de *stock* (cf. Aaker, 1996, p. 109). Esta dimensão é fundamental, pois é crucial que um cliente perceciono que uma marca é de alta qualidade. Este facto irá aumentar a preferência da marca e construir a sua BE (cf. Gill & Dawra, 2010, p. 193). A «Qualidade Percecionada» pode ser medida com escalas de comparação a marcas alternativas (cf. Aaker, 1996, p. 109):

- tem qualidade elevada, qualidade média ou qualidade inferior;
- é a melhor, uma das melhores, uma das piores ou a pior;
- tem qualidade consistente ou qualidade inconsistente (cf. Aaker, 1996, p. 109).

Em terceiro lugar, na dimensão correspondente à «Liderança», encontram-se três dimensões subjacentes: a síndrome n. ^o1, isto significa que a marca possui mérito, uma vez que um número suficiente de clientes está a comprar o conceito da marca para a tornar líder de vendas (cf. Aaker, 1996, p. 110); a inovação, isto é, até que ponto a marca é inovadora tecnologicamente; e a aceitação dos consumidores (cf. Aaker, 1996, p. 110). A medição deste conceito também é realizada através de escalas que questionam se a marca (cf. Aaker, 1996, p. 110):

- é a marca líder, uma das marcas líderes ou não uma das marcas líderes;
- está a crescer em popularidade;
- é inovadora (cf. Aaker, 1996, p. 110).

A medição das «Associações» inclui o valor percebido, a personalidade de marca e as associações organizacionais (cf. Aaker, 1996, p. 111). O valor percebido está focado na proposta de valor da marca, envolvendo benefícios funcionais (cf. Aaker, 1996, p. 111). Este conceito é transversal a todas as classes de produtos e pode ser medido da seguinte forma: se a marca oferece uma boa relação custo-benefício e se existem razões para comprar esta marca em detrimento das concorrentes (cf. Aaker, 1996, p. 111). A personalidade de marca é definida por vários autores, sendo que Kotler & Keller (2009) a definem como o conjunto de traços humanos atribuídos a uma marca (cf. Kotler & Keller, 2009, p. 198). A medição da personalidade da marca pode demonstrar a ligação dos clientes aos benefícios emocionais das marcas. Constitui também uma base para compreender as relações entre cliente e marca (cf. Aaker, 1996, p. 112). Esta medição é feita através de escalas que questionam a personalidade da marca, se existe um grupo específico de consumidores e se estes consideram a marca interessante (cf. Aaker, 1996, p. 113). As associações organizacionais focam-se na perspetiva da marca como uma organização, o que pode ser benéfico quando as marcas possuem atributos semelhantes ou no caso de uma marca corporativa (cf. Aaker, 1996, p. 113). Algumas associações que as marcas ambicionam prendem-se com o sucesso no mercado e com as relações com os consumidores, nomeadamente serem bem-sucedidas, terem visibilidade no mercado, estarem orientadas para a comunidade, etc. (cf. Aaker, 1996, p. 113). De forma a medir este parâmetro, o consumidor é questionado acerca da credibilidade da organização, da confiança e admiração que possui nesta (cf. Aaker, 1996, p. 113).

A «Diferenciação» prende-se com a distinção de uma marca das demais, de forma a suportar os seus preços *premium* e as suas margens de lucro. Este indicador pode ser medido da seguinte forma: questionando se esta marca é diferente ou semelhante às marcas concorrentes (cf. Aaker, 1996, p. 114).

A medição de «Consciência da Marca», ou seja, das percepções e atitudes dos consumidores, pode ser realizada através de questões de resposta aberta, nas

quais os consumidores têm de nomear o que se recordam ou pensam quando ouvem o nome da marca ou da categoria de produtos à qual a marca pertence (cf. Aaker, 1996, p. 114).

A medição da dimensão de «Comportamento de Mercado» prende-se com a quota de mercado e o índice de preço e distribuição. A informação relativa à quota de mercado possui a vantagem de estar disponível e ser exata (cf. Aaker, 1996, p. 115). O índice de preço e distribuição é avaliado através de duas perguntas: qual a percentagem de lojas que possuem a marca; e qual a percentagem de pessoas que têm acesso à marca (cf. Aaker, 1996, p. 116).

Apesar de reconhecido mundialmente como forma de medição de BE, Gill e Dawra (2010) apontam-lhe algumas limitações, nomeadamente: o facto de ficar somente estabelecido se a marca possui personalidade, e não de que tipo de personalidade usufrui (cf. Gill & Dawra, 2010, p. 191). Para colmatar esta falha podem ser adicionadas as cinco características de personalidade de marca identificadas por Jennifer Aaker (1997), sendo elas «sinceridade, excitação, competência, sofisticação e robustez»⁹ (apud Gill & Dawra, 2010, p. 195); e a noção de satisfação e a sua ligação à lealdade não é relevante, uma vez que o cliente pode estar satisfeito, mas não ser leal à marca (cf. Gill & Dawra, 2010, p. 195).

Assim, e de acordo com Gill e Dawra (2010) podem ser acrescentados alguns dados de forma a complementar o modelo (cf. Gill & Dawra, 2010, pp. 190-195):

- No âmbito da Consciência de marca podem ser facultados dados acerca do tráfego do *website* e das interações nas redes sociais da empresa;
- As características de Brand Personality identificadas por Jennifer Aaker (1997).

O estudo de BE e a sua medição são relativamente recentes (cf. Baalbaki & Guzmán, 2016, p. 33). Apesar deste conceito ser cada vez mais importante para a

⁹ “*sincerity, excitement, competence, sophistication and ruggedness*”.

vida das marcas, ainda existe uma lacuna quanto à forma como se deve conciliar a importância das percepções subjetivas e das associações que os clientes possuem, com a necessidade de encontrar uma medida objetiva dessas percepções de forma a medir a BE da marca (cf. Baalbaki & Guzmán, 2016, pp. 43-44).

Nos capítulos 4, 5 e 6 do projeto em apreço são abordados os dados relativos à marca em estudo. O modelo de avaliação de David Aaker (1992) foi utilizado para medir a BE da marca Tromilux tendo sido realizadas entrevistas aos agentes comerciais responsáveis pelos mercados em estudo. Os conceitos referidos anteriormente foram determinantes para averiguar qual o mercado com mais BE, nomeadamente o segmento de mercado da Tromilux, a lealdade de marca, as associações que os consumidores possuem, etc.

3.2. Processo de Internacionalização

Uma vez que um dos mercados em estudo é o mercado francês, decidi incorporar um capítulo acerca do processo de internacionalização de uma marca. Este conceito é relevante pois a forma como a internacionalização é realizada, afeta também a BE da marca no mercado novo. A internacionalização de uma empresa tem sempre como objetivo o aumento da competitividade e do lucro da mesma (cf. Teixeira, 1998, p. 220).

O processo de internacionalização é composto por várias fases e apresenta vantagens únicas para a empresa. No que concerne à definição de internacionalização de empresas, o consenso é difícil de atingir. Este termo é complexo e apresenta várias abordagens desde 1960 (cf. Andersen et al., 2014, p. 38). Em termos gerais, a internacionalização é definida como a extensão de estratégias, procedimentos e produtos para outros países. Está relacionada com a capacidade que a empresa possui para exportar para mercados internacionais (cf. Teixeira, 1998, p. 223).

Para dar início a este processo, a empresa possui motivações muito relevantes para o seu negócio. Estas podem ser a procura de mercado com o objetivo de garantir a quota de mercado existente e aumentar as vendas no estrangeiro bem como um âmbito económico melhorado e uma boa rede logística (cf. Teixeira, 1998, p. 220).

Apesar de existirem motivações fortes, as empresas devem, de igual modo, ter em conta os riscos e as barreiras que podem surgir ao longo do processo de internacionalização. Para reduzirem o risco de investimento, as empresas devem obter conhecimento aprofundado do(s) mercado(s) em que pretendem ingressar. Quando decide internacionalizar-se, uma empresa deve ponderar quando, onde e como entrar no novo mercado. A ponderação destas questões constituem uma estratégia empresarial para ganhar vantagem competitiva e relocalizar os seus recursos (cf. Cai & Wang, 2010, pp. 608-609). Antes de iniciar o processo de internacionalização, a empresa deve ponderar alguns riscos, como, por exemplo, a dificuldade em oferecer um produto atrativo devido às diferenças culturais, que se relacionam com as preferências dos consumidores; a dificuldade em compreender a cultura empresarial do mercado de exportação; a desvalorização de regulamentações que levam a erros com consequências financeiras; a falta de gestores com experiência internacional suficiente; entre outros (cf. Kotler & Keller, 2009, p. 640). Kotler e Keller (2009) mencionam também que as empresas devem ponderar bem o(s) país(es) para onde pretendem expandir-se, sendo que a atratividade destes é influenciada pelo produto, pela geografia, pelo clima político, pelo rendimento e pela população (cf. Kotler & Keller, 2009, p. 641). O tamanho do mercado, bem como o seu crescimento, a vantagem competitiva e o nível de risco de negócio são de igual modo relevantes nesta tomada de decisão (cf. Kotler & Keller, 2009, p. 641).

As vantagens da internacionalização são, contudo, imensas e variam de acordo com os objetivos da empresa. Alguns dos benefícios são: a conquista de metas de crescimento e/ou de diversificação geográfica das empresas, o aumento do ciclo de vida dos produtos, etc. (cf. Teixeira, 1998, pp. 222-223).

De forma a dar início ao processo de internacionalização, a empresa deve estabelecer o tipo de modalidade que pretende utilizar, isto é a modalidade de exportação, a de «joint-venturing» ou a de investimento direto. O primeiro modelo tem duas vertentes: a exportação indireta e a exportação direta. A exportação indireta é considerada a forma de entrada mais segura em mercados novos, pois apresenta menos risco e menor investimento (cf. Kotler & Keller, 2009, p. 646; Keller, 2013, p. 504). O intermediário possui os conhecimentos necessários e, através da subcontratação total ou parcial, o investimento é reduzido (cf. Kotler & Keller, 2009, p. 646; Keller, 2013, p. 504). Segundo Kotler & Keller, os processos de exportação podem ser variados (cf. Kotler & Keller, 2009, p. 505):

- Criação de um departamento ou divisão de exportação com base nacional, que trata das atividades relacionadas com os mercados externos;
- Sucursal ou filial de vendas no estrangeiro, que trata da distribuição dos produtos e pode também cuidar do seu armazenamento e promoção. Serve essencialmente como montra e serviço ao cliente;
- Representantes de vendas de exportação, ou seja, agentes comerciais da sede que viajam à procura de negócios em mercados externos;

No Projeto em apreço, no âmbito do curto Estágio Curricular que realizei na Tromilux, será dada mais ênfase à exportação direta e indireta, uma vez que é a modalidade usada pela empresa onde tirocinei. Na Figura 6, apresento, contudo, todas as diferentes modalidades de internacionalização, segundo Kotler et al. (2008).

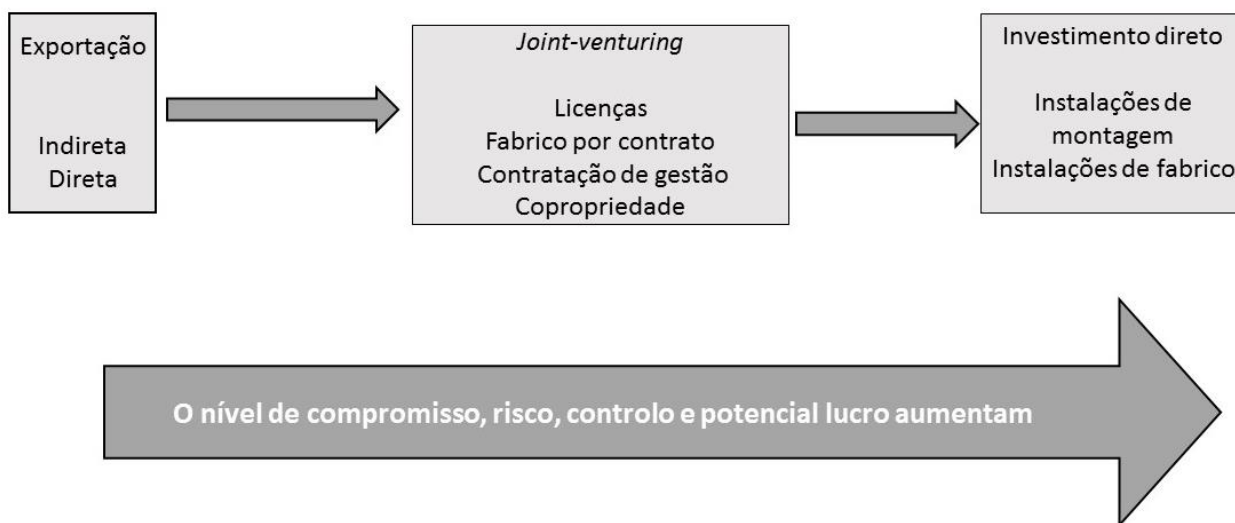


Figura 6 - Modalidade de entrada em novos mercados.
Adaptado de Kotler et al., 2008, p. 953.

Em qualquer tipo de modalidade de entrada no novo mercado, a empresa deve considerar a segmentação efetiva deste (cf. Kotler et al., 2008, p. 421). Para isso devem ser agrupados os segmentos que possuem necessidades e comportamentos semelhantes (cf. Kotler et al., 2008, p. 421). Existem fatores que facilitam este processo, tais como a localização geográfica que, apesar de assumir que países próximos exibem traços semelhantes, mostra que alguns podem ter variações económicas, políticas e culturais; os fatores económicos, que agrupam os segmentos tendo em conta o nível económico e de desenvolvimento do país; os fatores culturais que englobam os segmentos como língua, religião, comportamentos semelhantes (cf. Kotler et al., 2008, p. 422).

Em conclusão, as empresas devem considerar todos as vantagens, riscos e desafios no momento de encetarem um processo de internacionalização, de forma a colmatarem problemas que possam surgir. Para tal, são imperativas a utilização e a ponderação de todas as dimensões de BE que têm ao seu dispor (cf. Kotler et al., 2008, p. 974).

A Tromilux utiliza a modalidade de exportação direta e indireta para entrar nos mercados externos. A empresa possui um Departamento de Exportação que trata das atividades relacionadas com os mercados externos; integra uma vasta rede de

distribuição que tem a função de montra e serviço ao cliente; e utiliza os agentes comerciais nos mercados com maior taxa de exportação. De forma a crescer nos novos mercados, dá uso a todas as ferramentas de BE que tem ao seu dispor, considerando sempre a posição e presença nos mercados novos.

3.3. Cultura Empresarial

Tendo em conta a temática deste estudo, será feita uma análise da cultura empresarial da Tromilux nos mercados português e francês. Serão apresentados dados relativos a estes mercados a fim de identificar eventuais diferenças no âmbito de fatores culturais e de poder elaborar as respetivas análises SWOT de ambos.

É difícil definir Cultura, devido à enorme abrangência do conceito. Este conceito é definido como «a visão coerente, aprendida e partilhada de um grupo de pessoas sobre as questões da vida que classifica o que é importante, fornece atitudes sobre o que é apropriado, e dita o comportamento»¹⁰ (Varner & Beamer, 2005, p. 5). Geert Hofstede, um dos maiores investigadores da cultura e do seu papel nas organizações, considera que a Cultura é o *software* da mente (cf. Hofstede, 1991, p. 4). Esta molda quem somos, diz-nos o que gostamos, o que não gostamos, o que devemos evitar e como nos devemos comportar em sociedade. Estabelece códigos para comportamentos e fornece uma justificação e legitimação para estes (cf. Varner & Beamer, 2005, p. 5). A cultura aprende-se, o que significa que todas as organizações são capazes de aprender e de prosperar em novas culturas (cf. Varner & Beamer, 2005, p. 7). A cultura de um país vai permitir avaliar o que é importante para aquele grupo de pessoas, moldar atitudes e ditar como os membros daquela cultura se devem comportar (cf. Varner & Beamer, 2005, p. 5). Em termos empresariais, as prioridades culturais motivam o comportamento empresarial (cf. Varner & Beamer, 2005, p. 10). É expectável que as diferenças culturais dificultem o processo de internacionalização de uma empresa. Os autores Kotler et al. (2008) e Kotler e Keller (2009) defendem que os gestores devem manter em mente o lucro e a vantagem competitiva que vão ser gerados através da exploração de novos mercados (cf. Kotler et al., 2008, p. 522; Kotler & Keller, 2009, p. 640). Uma vez que os negócios são multiculturais e globais é importante considerar que as diferenças não deixarão de existir e que os membros de culturas distintas nem sempre estão dispostos a conformar-se com outra cultura. Por essa

¹⁰ «*the coherent, learned, shared view of a group of people about life's concerns that ranks what is important, furnishes attitudes about what things are appropriate, and dictates behavior*»

razão, a solução de negócios é encontrar formas de pessoas que pensam de modo diferente trabalharem em conjunto (cf. Varner & Beamer, 2005, pp. 22-23).

Para uma melhor compreensão da cultura do país em que uma organização pretende entrar, Hofstede criou as famosas 6 dimensões culturais (cf. Hofstede, 2001, p. 29; Hofstede, 2011, p. 8). Estas representam elementos de estrutura comum nos sistemas culturais dos países. Baseiam-se em questões fundamentais e para as quais cada país tem a sua resposta (cf. Hofstede, 1984, p. 83) As dimensões são:

1. Individualismo – Coletivismo (Individualism- Collectivism)
2. Distância em relação ao Poder (Power Distance)
3. Aversão à Incerteza (Uncertainty Avoidance)
4. Masculinidade – Feminilidade (Masculinity- Femininity)
5. Orientação a Longo Prazo (Long Term Orientation)
6. Complacência – Repressão (Indulgence) (cf. Hofstede, 2001, p. 29; Hofstede, 2011, p. 8).

O grau de «Individualismo – Coletivismo» de uma cultura prende-se com o tipo de relação que os membros da sociedade mantêm entre si. Nas sociedades mais individualistas, cada um toma conta de si e dos seus familiares próximos. Em contrapartida, nas sociedades mais coletivistas, os grupos são mais alargados e possuem mais confiança entre si (c.f Hofstede, 2001, p. 209; Hofstede, 2011, p. 11) Relaciona-se com o nível de independência da sociedade e do autoconceito das pessoas, ou seja, “eu” ou “nós” (Hofstede, 1984, p. 83). Esta dimensão expressa diferenças em algumas situações, tais como:

- A prioridade nos negócios, ou seja, se é mais relevante a tarefa ou a relação;
- O papel da família na situação de trabalho;
- A importância da harmonia e das aparências;
- A natureza da relação empregador-empregado (cf. Hofstede, 1984, p. 86; Hofstede, 2011, p. 11).

A dimensão «Distância em relação ao Poder» trata do grau de aceitação das desigualdades da sociedade, nas organizações e na distribuição hierárquica familiar (cf. Hofstede, 2001, p. 79; Hofstede, 2011, p. 9). Os membros de sociedades com maior distância em relação ao poder (*Power Distance*) aceitam a hierarquia sem contestar. Por outro lado, os membros com menor (*Power Distance*) questionam as disparidades e lutam por igualdade (c.f Hofstede, 1984, p. 83; Hofstede, 2011, p. 9). Esta dimensão torna-se evidente através do:

- Significado das diferenças de estatuto;
- Respeito pelos mais velhos;
- Formas de retificação em caso de reclamações;
- A viabilidade de vários estilos de liderança e a viabilidade dos sistemas de avaliação em geral (cf. Hofstede, 1984, p. 89; Hofstede, 2011, p. 9).

A «Aversão à Incerteza» diz respeito ao nível de incerteza com que os membros da sociedade se sentem confortáveis (c.f Hofstede, 1984, p.83; Hofstede, 2001, p. 145; Hofstede, 2011, p. 10). Lida com o grau de tolerância ou aversão ao risco da sociedade, ou seja, membros com alto nível de aversão à incerteza (*Uncertainty Avoidance*) regem-se por crenças e comportamentos estabelecidos e não toleram quem se desvia destes. Em contrapartida, membros com um nível de aversão à incerteza mais baixo aceitam mais facilmente comportamentos tidos como desviantes (cf. Hofstede, 1984, p. 83, Hofstede, 2011, p. 10). Esta dimensão, segundo o mesmo autor, manifesta-se através:

- da necessidade emocional de regras formais e informais para orientar o comportamento;
- da formalização e padronização de organizações;
- do significado do tempo,
- do apelo de precisão e pontualidade;
- da tolerância a ideias e comportamentos desviantes (cf. Hofstede, 1984, p.92; Hofstede, 2011, p. 10).

A «Masculinidade – Feminilidade» mede como a sociedade atribui papéis sociais aos sexos (cf. Hofstede, 1984, p.84; Hofstede, 2001, p. 279; Hofstede, 2011, p. 12). Os valores dominantes nos países masculinos são a realização, o sucesso, a assertividade e o heroísmo. Enquanto que nos países femininos, o cuidado com os outros, a qualidade de vida, as relações e a modéstia são os valores com maior relevância (cf. Hofstede, 1984, p. 84, Hofstede, 2001, p. 280; Hofstede, 2011, p. 12). Esta dimensão relaciona-se com:

- Competitividade ou solidariedade, equidade ou igualdade;
- Motivação para a realização ou motivação para a relação;
- Conceitos sobre a qualidade de vida no trabalho;
- Expectativas de carreira.
- Papéis no local de trabalho, isto é, alguns cargos serem assumidos apenas por homens ou mulheres (cf. Hofstede, 1984, p. 96; Hofstede, 2011, p. 12).

A «Orientação a Longo Prazo» diz respeito à capacidade de a sociedade se focar nas recompensas futuras. Os membros dessas sociedades são pragmáticos, valorizam persistência, perseverança, poupança e preferem a gratificação futura à individual no momento (cf. Hofstede, 2001, p. 351; Hofstede, 2011, p. 13). As sociedades normativas que apresentam pontuação baixa nesta dimensão, preferem manter tradições e normas honradas pelo tempo enquanto vêem a mudança social com desconfiança. As que têm uma cultura que pontua alto, por outro lado, adotam uma abordagem mais pragmática: encorajam a parcimônia e os esforços na educação moderna como forma de preparação para o futuro (cf. Hofstede Insights: Country Comparison). Esta dimensão relaciona-se com:

- O que é considerado bom ou mau pode depender das circunstâncias ou ser algo estabelecido por diretrizes universais;
- Orgulho no próprio país ou abertura para aprender a cultura de outros países;
- Poupanças ou consumismo (cf. Hofstede, 2011, p. 15).

A «Complacência – Repressão» prende-se com o controlo dos desejos e impulsos, tendo por base a forma como as pessoas foram educadas (cf. Hofstede, 2011, p. 15). Uma sociedade onde esta dimensão apresenta uma pontuação mais alta expressa emoções e usufrui de satisfação momentânea. Em contrapartida, as sociedades mais controladas, que necessitam de disciplina e códigos de conduta, são vistas como mais retraídas (cf. Hofstede Insights: National Culture). Esta dimensão relaciona-se com:

- A perceção de controlo ou falta de controlo na vida pessoal;
- Liberdade de expressão que pode ser vista como importante ou como algo secundário;
- A capacidade de lembrar emoções positivas (cf. Hofstede, 2011, p. 16).

Estas dimensões são utilizadas em numerosas áreas, nomeadamente em *Marketing*, como forma de conhecer e segmentar melhor novos mercados. Assim, Soares, Farhangmehr e Shoham (2007,p. 281), no artigo acerca do impacto das dimensões de Hofstede nos estudos de *Marketing* internacional, concluíram que as dimensões Individualismo - Coletivismo, Distância em relação ao Poder e Aversão à Incerteza influenciam a inovação, a performance do serviço, os recursos de publicidade e o comportamento de troca de informações. A Masculinidade - Feminilidade tem impacto também na performance do serviço, a inovação, bem como os retratos de papéis em função do sexo. A dimensão Orientação a Longo Prazo repercute-se na inovação dos programas de *Marketing*.

Varner & Beamer (2005) defendem que todos os países possuem culturas distintas, porém a grande maioria reage do mesmo modo a culturas que não lhes é familiar, manifestando:

- superioridade, isto é, a sua cultura é considerada melhor que a cultura de outro país (cf. Varner & Beamer, 2005, p. 21);
- etnocentrismo, ou seja, as pessoas assumem que a sua cultura é normal e avaliam todas as outras através das semelhanças à sua. (cf. Varner & Beamer, 2005, p. 22). Apesar de reconhecer as diferenças (gastronómicas, de moda,

etc.), acredita que a génese da cultura é a mesma (cf. Varner & Beamer, 2005, pp. 21-22).

No que concerne ao fator cultural na internacionalização e no *Marketing* global, é crucial considerar o macroambiente que envolve a empresa (cf. Kotler et al., 2008, p. 184). Este engloba tudo o que é externo à empresa e sobre o qual esta não tem controlo, ou seja, as forças demográficas, económicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais (cf. Kotler et al., 2008, p. 184). As dimensões de cultura incluem a organização da sociedade, religião, costumes, valores e atitudes em relação à vida doméstica e internacional, níveis de educação e alfabetização, sistemas políticos e línguas (cf. Kotler et al., 2008, p. 216).

Por outro lado, o microambiente deve ser considerado quando é necessário definir a cultura organizacional (cf. Kotler et al., 2008, p. 179). Este conceito engloba os fatores internos, como os fornecedores, intermediários de *Marketing*, consumidores, concorrentes, entre outros, que influenciam a capacidade de a empresa gerar vantagem competitiva (cf. Kotler et al., 2008, p. 180). Tal como a cultura do país em que uma empresa se encontra, a cultura organizacional também estabelece normas de comportamento, atitudes e crenças (cf. Teixeira, 1998, p. 173). Pode definir-se como «um conjunto de valores, crenças e hábitos partilhados pelos membros de uma organização que interagem com a sua estrutura formal produzindo normas de comportamento» (Teixeira, 1998, p. 173). A cultura organizacional é igualmente influenciada pela cultura da indústria em que se insere. Por sua vez, esta é influenciada pela cultura geral de negócios, onde vai buscar os seus valores, crenças e comportamentos. A cultura geral de negócios é influenciada pela cultura do país (vd. Figura 7). Todos os intervenientes da organização têm contacto e devem comunicar com todas as culturas que influenciam a sua empresa (cf. Varner & Beamer, 2005, p. 335).



Figura 7 - O ambiente cultural das organizações.
Adaptado de Varner & Beamer, 2005, p. 335.

Quando a empresa estabelece as estratégias de *Marketing* globais, deve considerar as diferenças culturais e a forma como estas afetam as reações e comportamentos dos consumidores. As empresas que entendem as *nuances* culturais podem utilizá-las para tirar proveito ao posicionar produtos internacionalmente (cf. Kotler et al., 2008, p. 949). Apesar de possuírem características comuns, as atitudes e comportamentos de consumidores nacionais e externos variam bastante. A empresa deve ponderar se pretende adaptar os produtos e ações de *Marketing* ao mercado novo, ou utilizar as mesmas estratégias do mercado nacional. Ao uniformizar a oferta é possível simplificar as operações e obter melhores custos de produção. Em contrapartida, a adaptação ao novo mercado permite satisfazer mais eficazmente as necessidades deste (cf. Kotler et al., 2008, p. 960).

Por fim, a empresa deverá desenhar uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) do mercado que pretende conquistar, pois esta é uma ferramenta que ajuda a monitorizar o ambiente interno e externo da empresa (cf. Kotler & Keller., 2009, p. 89). Esta ferramenta ajuda a estabelecer pontos onde a atenção deve ser focada, a fim de se tirar o máximo proveito das estratégias de *Marketing* (cf. Kotler & Keller, 2009, p. 91; Gürel & Tat, 2017, p. 1005).

Os quatro parâmetros que compõem uma Análise SWOT são:

- os Pontos Fortes (*Strengths*), que representam as características que dão vantagem à empresa sobre os concorrentes;
- os Pontos Fracos (*Weaknesses*), que se referem aos aspetos que constituem desvantagens, fazem parte do microambiente da empresa, ou seja, o ambiente interno e sobre o qual a empresa tem controlo (cf. Gürel & Tat, 2017, p. 997);
- as Oportunidades (*Opportunities*) e
- as Ameaças (*Threats*) (cf. Gürel & Tat, 2017, pp. 995-1000)

As oportunidades e ameaças fazem parte do macroambiente da empresa e são condicionadas pelo exterior desta, isto é, a cultura, a demografia, a economia, a tecnologia, etc. (cf. Gürel & Tat, 2017, pp. 998-1000). As oportunidades apresentam atividades que podem ser tomadas e que devem colmatar as ameaças que possam surgir (cf. Gürel & Tat, 2017, p. 998; Kotler et al., 2008, p. 135). Em geral, uma empresa tem de monitorizar as principais forças macroambientais e os fatores microambientais que afetam a sua capacidade de obter lucros (cf. Kotler, 2002, p. 46). A análise SWOT revela a situação atual da empresa e ajuda a traçar as estratégias a implementar (Gürel & Tat, 2017, p. 995). Assim sendo, será apresentada a análise SWOT de cada um dos mercados em estudo de seguida.

O mercado português é a casa da Tromilux. A empresa nasceu em Portugal e expandiu-se para vários países. Os países com maior relevância na exportação da empresa são Espanha, França e Bélgica. Na figura 8 são apresentadas as taxas de exportação de cada mercado. Neste estudo será abordado o mercado francês. Este, apesar de possuir uma taxa de exportação de 6%, apresenta-se como um mercado com muito potencial, sendo o que tem maior potencial de desenvolvimento atualmente. É, além disso, o mercado com o qual mais contactei durante o Estágio Curricular na empresa.

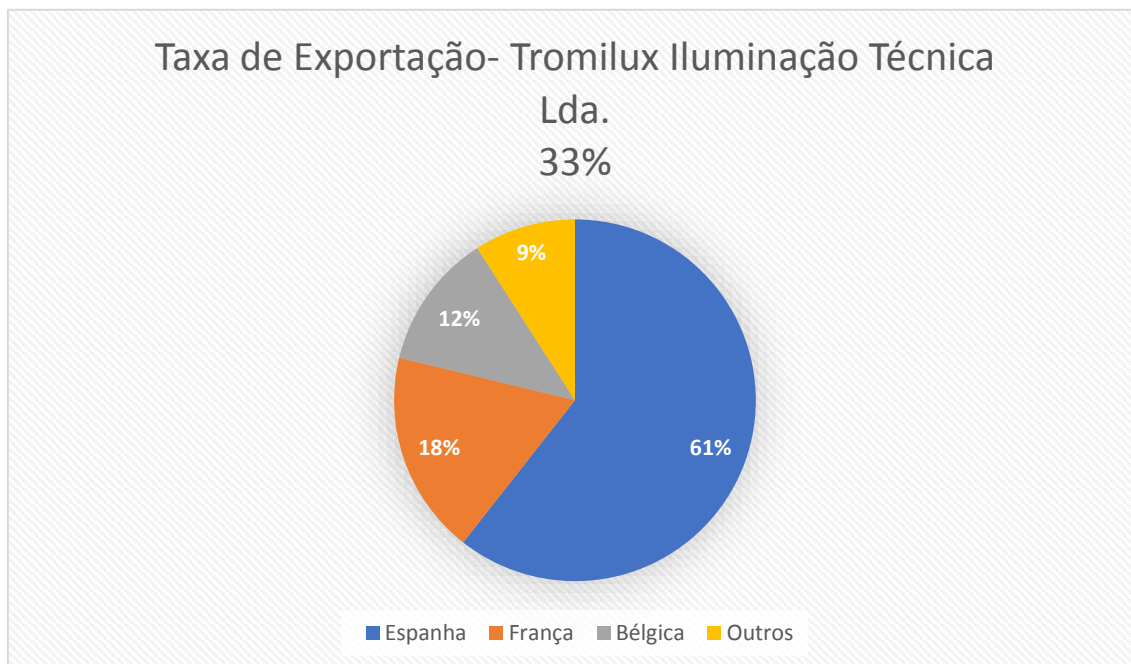


Figura 8 - Taxa de Exportação- Tromilux Iluminação Técnica Lda.
Fonte: Tromilux

3.3.1. Comparação Mercado português e francês

O mercado português representa 70% do comércio da Tromilux. Enquanto mercado de origem, apresenta uma cultura distinta dos mercados em que a empresa estabeleceu negócio ao longo dos seus anos de existência. Na União Europeia, as empresas encontram obstáculos como 14 línguas diferentes, 2.000 anos de diferenças históricas e culturais, e imensas regras locais (Kotler & Keller, 2009, p. 643). Atualmente, o número de línguas faladas aumentou para 24, formando ainda mais barreiras à entrada em alguns países. França, um dos mercados em estudo, apresenta uma das maiores taxas de crescimento da Europa, porém é crucial possuir conhecimento acerca da cultura francesa pois é um aspeto vital que facilita a entrada no país (cf. Passport to Trade 2.0., 2019). Se analisarmos estes dois países à luz do supramencionado modelo de Hofstede (1984), as semelhanças são significativas. Certos aspetos, porém, devem ser tidos em

consideração tendo em conta o estabelecimento de uma relação empresarial harmoniosa. (cf. Hofstede, 2001, p. 29; Hofstede, 2011, p. 8).

Relativamente ao parâmetro «Individualismo – Coletivismo», Portugal apresenta uma pontuação de (27) e França pontua (71). Portugal é considerado um país coletivista. Isto significa que a família e a lealdade são muito valorizadas socialmente. As responsabilidades são tomadas em grupo e, no que respeita aos negócios, as contratações e promoções são influenciadas pelo papel que o indivíduo tem em grupo/sociedade (cf. Hofstede, 2001, p. 215). É importante construir uma relação entre as empresas para que exista mais confiança no momento de transação (cf. Keller, 2013, p.385). A sociedade portuguesa é muito aberta aos estrangeiros, sendo inclusivamente conhecida pela cordialidade com que os recebe. As relações que as empresas procuram são de longo prazo e não apenas de transação única (cf. Hofstede Insights: Country Comparison: Portugal). Já a pontuação de França mostra que é considerada individualista (cf. Hofstede Insights: Country Comparison: France). O facto de apresentar uma pontuação alta nas dimensões de Individualismo – Coletivismo e Distância em relação ao Poder parece ser contraditório, porque subsiste a ideia de que os franceses nem sempre cumprem as ordens que recebem, apesar de respeitarem o CEO devido ao seu estatuto conferido pela posição social e a idade (cf. Hofstede Insights: Country Comparison: France). A individualidade é importante para a sociedade francesa, pois está conectado à liberdade de opinião muito valorizada em sociedade e nos negócios (cf. Hofstede, 1991, p. 56).

Em relação à «Distância em relação ao Poder» a pontuação de Portugal é (63) e a de França é (68). Neste parâmetro as duas sociedades são muito semelhantes. A pontuação de Portugal reflete que a distância hierárquica é valorizada na sociedade portuguesa (cf. Hofstede, 2001, p. 127). De acordo com o website Business Culture (2019), o estatuto social e os títulos individuais são de facto reverenciados, apesar de não serem questionados (cf. Passport to Trade 2.0., 2019). Assume-se que todos os colaboradores da empresa possuem o título de «Dr./Dr.^a», uma vez que, cada licenciado é assim socialmente tratado (cf. Passport to Trade 2.0., 2019). Se o indivíduo não possuir este título é tratado por «Sr./Sr.^a»

(cf. Passport to Trade 2.0., 2019). Um dos maiores inconvenientes na mão de obra portuguesa é a falta de vontade cultural para desafiar a autoridade (cf. Hofstede Insights: Country Comparison: Portugal). De igual modo, a pontuação de França mostra que a sociedade aceita desigualdades sem questionar. As crianças são educadas para serem independentes e, no que concerne ao ambiente organizacional, os CEO são inacessíveis e privilegiados (cf. Hofstede Insights: Country Comparison: France). Buckerman (2012) identificou que existe uma hierarquia forte e o uso de títulos académicos é muito importante (cf. Buckermann, 2012, p. 9). A idade dos intervenientes também é relevante, pois a sociedade francesa respeita muito os mais velhos e o seu estatuto conferido pela posição social. Assim, os títulos devem ser mencionados em todas as conversas e, quando um interveniente é mais velho que outro, deve ser usado o modo mais formal (cf. Hofstede, 1991, p. 47). Uma vez que as pessoas têm uma atitude formal e conservadora as relações comerciais são estruturadas e profissionais (cf. Hofstede, 1991, p. 128). Respeitar a hierarquia é fundamental para criar relações fortes e estáveis (cf. Hofstede, 2001, p. 102).

No que trata a «Aversão à Incerteza» Portugal pontua (99) e França pontua (86). Portugal possui uma alta preferência em evitar a incerteza e a sociedade rege-se por códigos, crenças e comportamentos rígidos. A pontualidade, precisão são bem vistas e a inovação nem sempre é aceite (cf. Hofstede Insights: Country Comparison: Portugal). Por outro lado, a sociedade francesa aparentemente não gosta de surpresas, necessita de estar informada, de sentir segurança económica, emocional e familiar (cf. Hofstede Insights: Country Comparison: France). As regras e leis devem ser seguidas, a sociedade francesa tem uma tolerância baixa para a incerteza e ambiguidade e estão relutantes em assumir riscos (cf. Hofstede, 1991, p. 126). Jing Zheng (2010), professor do Departamento de Inglês da Universidade North China Electric Power, afirma que as empresas francesas são profundamente institucionalizadas e têm uma estrutura organizacional rígida (cf. Zheng, 2010, p. 222). Em geral, os franceses respeitam uma abordagem cautelosa e incremental às relações comerciais (cf. Hofstede, 2001, p. 166). O website Business Culture (2019) menciona que na cultura francesa, esta precaução atravessa todos os

aspectos do negócio desde a indumentária à preparação e tradução de documentos e materiais necessários para a transação (cf. Passport to Trade 2.0., 2019).

No que respeita a «Masculinidade – Feminilidade» Portugal pontua (31) e França pontua (43). Portugal é considerado um país feminino. Nestas sociedades é esperado trabalhar para viver, a igualdade, solidariedade e qualidade de vida são valoradas. É aconselhável esclarecer dúvidas claramente. Os conflitos são evitados e resolvidos com negociação e cedências (cf. Hofstede, 2001, p. 286). Em França a Cultura é predominantemente «feminina». Isto deve-se à procura de qualidade de vida, evidenciada em algumas medidas vigentes na sociedade francesa, como o horário semanal de trabalho de 35 horas, os direitos laborais referentes às férias, etc. (cf. Hofstede Insights: Country Comparison: France). Porém, França, no que à classe alta diz respeito, assume-se como uma sociedade «feminina», em oposição à sociedade «masculina» que caracteriza a classe trabalhadora (cf. Hofstede Insights: Country Comparison: France).

Na «Orientação a Longo Prazo» de Portugal pontua (28) e França (63). Portugal é um país com pouca orientação a longo termo (cf. Hofstede, 2001, p. 357). A sociedade respeita as tradições, prefere os resultados rápidos e normalmente, concluem as tarefas no limite (cf. Hofstede Insights: Country Comparison: Portugal). O pensamento da sociedade portuguesa é normativo. Contrariamente, a sociedade francesa é pragmática, ou seja, as tradições são alteradas com facilidade, a sociedade procura obter resultados a longo prazo e tem tendência para a poupança e o investimento (cf. Hofstede Insights: Country Comparison: France). Zheng (2010) classifica as organizações francesas como bastante orientadas para as tarefas e os empregadores, bem como os subordinados, confortáveis com uma estrutura e ambiente empresarial rígidos (cf. Zheng, 2010, p. 223).

Por fim, na «Complacência – Repressão», Portugal pontua (33) e França pontua (48). Portugal é mais retraído e pessimista. Não colocam ênfase no tempo livre e acreditam que as suas ações são restringidas por normas sociais (cf. Hofstede Insights: Country Comparison: Portugal). De igual modo, a sociedade francesa é moderada (cf. Hofstede Insights: Country Comparison: France). O

relaxamento não é tido como essencial (cf. Hofstede Insights: Country Comparison: France). O facto de ser uma sociedade orientada para as tarefas faz com que surjam alguns contratempos nas relações empresariais. Por exemplo, no caso da Trolimux, a empresa em apreço, o mercado francês, segundo informações fornecidas verbalmente pela Diretora de Exportação, possui algumas exigências, tais como: orçamentos no mesmo dia; modificações nos orçamentos para satisfazer as suas necessidades; produção, prazo de entrega e transporte rápidos; descontos mais elevados e o uso da língua francesa nas transações comerciais. A Tromilux tem vindo a adaptar-se à cultura francesa de várias formas, designadamente:

- Ter um agente comercial no mercado francês, que permite ter uma percepção do mercado, ou seja, dos gostos e necessidades dos clientes e das oportunidades de mercado que vão surgindo;
- Mostrar que domina o francês, uma competência muito valorizada naquele meio empresarial. A língua é tida como um símbolo da cultura do país (cf. Hofstede, 1997, p. 214) Buckerman (2012) concluiu que as conversas empresariais devem ser realizadas em francês e mesmo que o conhecimento na língua seja reduzido, a demonstração de interesse em falar agrada os franceses (cf. Buckermann, 2012, p. 15). Logo, é vantajoso negociar em francês (cf. Hofstede, 2001, p. 162);
- A preocupação em cumprir horários e não interromper o horário de relaxamento dos franceses, nomeadamente a sua pausa para o almoço. A diferença horária é assim tida em conta;
- A relação pessoal deve ser estabelecida antes da relação comercial;
- O respeito pela cultura é importante (cf. Hofstede, 2001, p. 428). Estudar história, política e outros aspetos da cultura francesa torna-se vantajoso na comunicação. O uso de comunicação formal é expectável, sendo que é necessário o uso do formal «vous» aquando das negociações com franceses (cf. Hofstede, 2001, p. 162).

No que concerne à língua utilizada em negócios, a grande maioria dos portugueses utilizam o Inglês, que deve ser claro e com poucos termos técnicos.

As conversas são informais e descontraídas. Os acordos verbais são muito relevantes, uma vez que a burocracia torna os processos legais muito demorados. Assim, a lealdade vai assumir um papel crucial nas relações empresariais com Portugal (cf. Hofstede Insights: Country Comparison: Portugal). De acordo com o website Business Culture (2019) o contacto físico é muito comum, como por exemplo, o aperto de mão e a proximidade física nas reuniões (cf. Passport to Trade 2.0., 2019).

Os mercados português e francês, conforme referido anteriormente, possuem dimensões de Hofstede bastante semelhantes. Na Figura 9 estão representadas as dimensões de ambos os países. A sociedade francesa é representada a azul e a portuguesa a roxo (cf. Hofstede Insights: Country Comparison: Portugal and France).

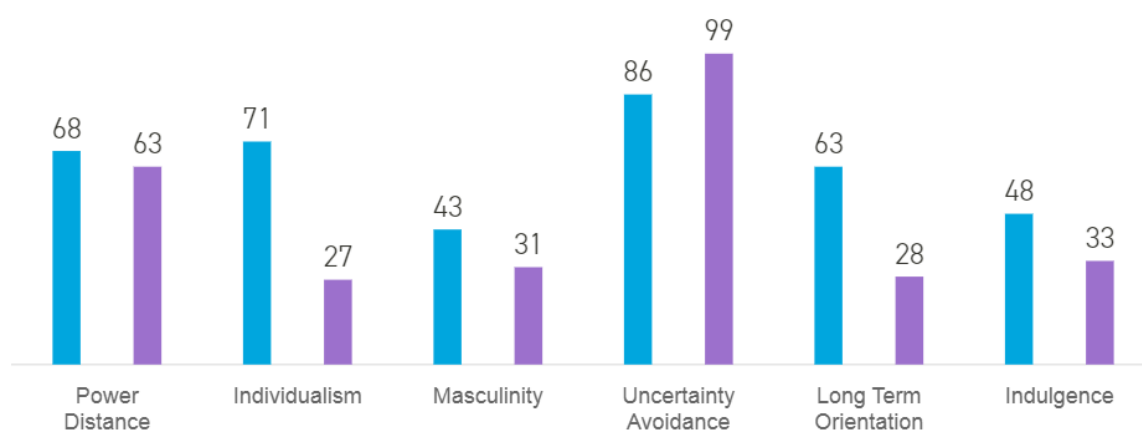


Figura 9 - Comparação entre França e Portugal no âmbito das dimensões Hofstede.

Fonte: Hofstede, 2020.

As dimensões em que Portugal e França mais se distinguem são a «Individualidade-Coletividade» e a «Orientação a longo prazo». Apesar de poucas dissimilaridades, é óbvio que as empresas, se pretendem ter sucesso comercial, devem adaptar-se sempre à cultura respetiva dos mercados em que pretendem estabelecer-se.

Tendo em conta as diferenças mencionadas a análise SWOT deve ser desenhada. É importante desenhar a SWOT do país de origem, pois as perceções que os consumidores têm sobre os produtos serão afetadas pelas que têm do país que o produz. Os *marketers* utilizam as perceções positivas sobre o seu país para vender os produtos/serviços (cf. Kotler & Keller, 2009, p. 660). A cultura é o aspeto que mais influencia a compra de produtos de mercados externos, logo a perceção destes mercados é vital para a sobrevivência do produto (cf. Kotler & Keller, 2009, p. 660). De acordo com Kotler e Keller (2009) vários estudos concluíram que:

- As pessoas são etnocêntricas e preferem produtos do seu próprio país;
- Quanto melhor a imagem do país, mais importante a etiqueta «*Made in...*»;
- O impacto varia com a categoria de produto;
- Determinados países têm uma reputação alta em certos produtos (cf. Kotler & Keller, 2009, p. 660)

Relativamente à análise SWOT, no caso da Tromilux, o mercado português pode ser representado da seguinte forma:

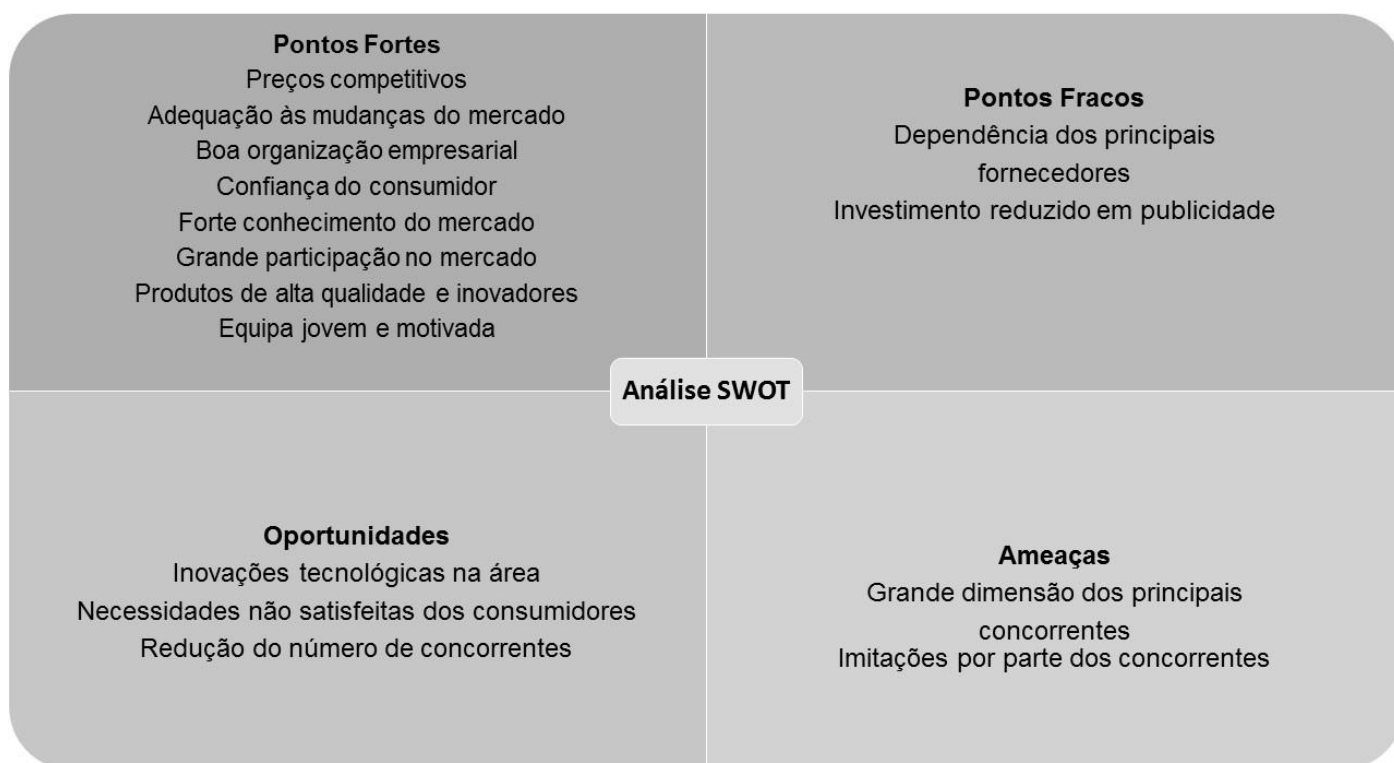


Figura 10 - Análise SWOT mercado português Tromilux.

Para além da cultura diferente, a procura e a oferta também são distintas entre países. A empresa deve procurar adaptar o seu produto ao mercado e às suas necessidades (cf. Kotler & Keller, 2009, p. 660). As atitudes e perceções sobre o país de origem podem-se alterar com o tempo e tornar-se parte da oferta, como por exemplo, os Estados Unidos da América que usam o patriotismo em anúncios de carros, cerveja e roupa (cf. Kotler & Keller, 2009, p. 660). Com o aumento da internacionalização, a nomeação do país de origem é difícil em muitos produtos (cf. Kotler & Keller, 2009, p. 660).

Assim, a análise SWOT do mercado francês, no caso das relações empresariais com a Tromilux, pode ser representada da seguinte forma:

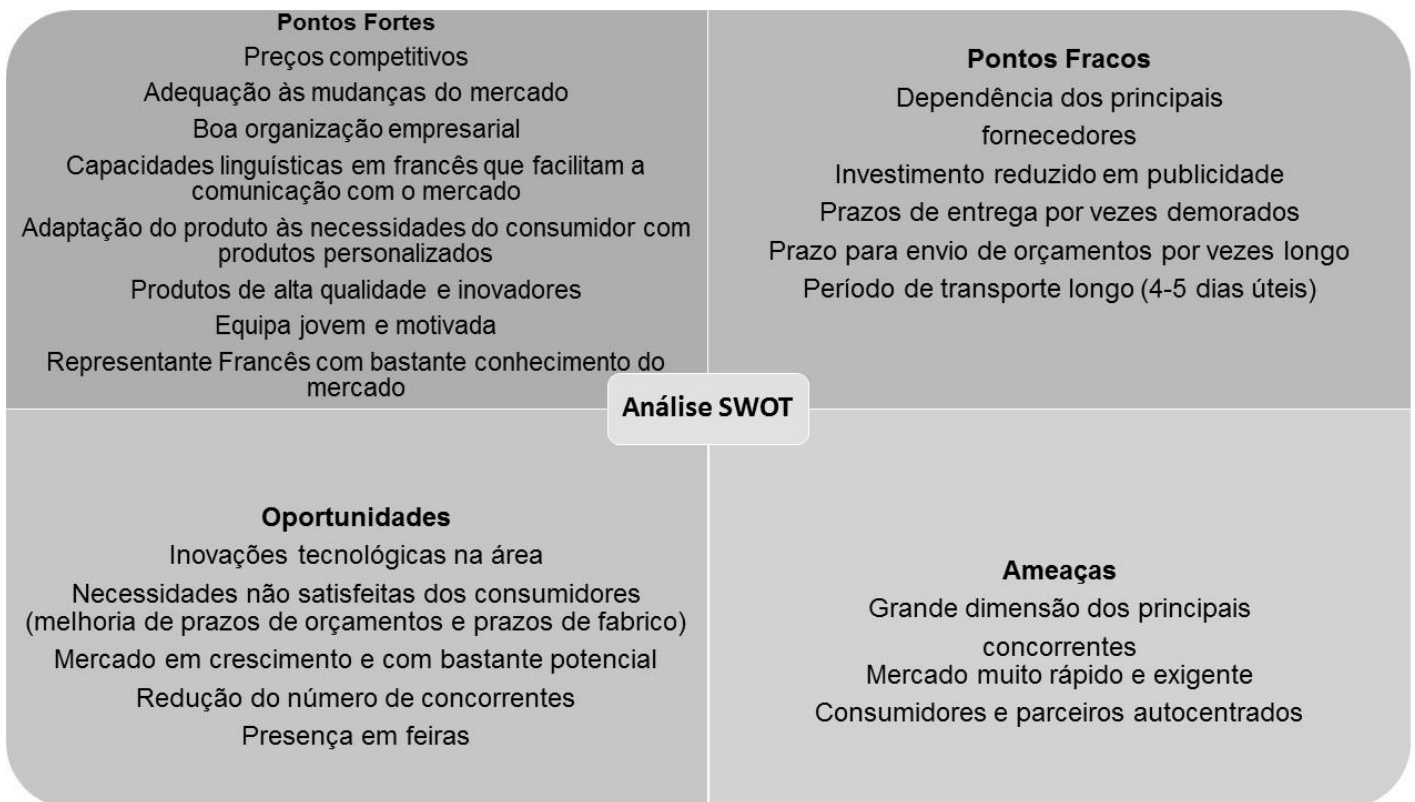


Figura 11 - Análise SWOT mercado francês Tromilux.

De acordo com as informações fornecidas verbalmente pela Diretora de Exportação, apesar de ter uma taxa de exportação pequena, o mercado francês

tem muito potencial, possui várias oportunidades de negócio por explorar e bastante procura por produtos da categoria da Tromilux.

O presente subcapítulo é importante na medida em que elucida acerca das semelhanças e diferenças nos mercados em estudo, o que vai permitir uma melhor análise da BE em ditos mercados.

4. Metodologia

Este projeto consiste numa pesquisa empírica, consubstanciada em entrevistas aos colaboradores da Tromilux. As entrevistas tinham como objetivo compreender a BE da empresa e de que forma esta se diferencia nos mercados nacional e francês.

Os objetivos mais específicos deste projeto são os seguintes:

- Interpretar de que forma a marca Tromilux é perspectivada pelos seus consumidores nos mercados em estudo;
- Compreender de que forma a marca Tromilux se destaca das concorrentes;
- Atentar na PQ que os consumidores possuem da marca;
- Compreender de que forma a marca Tromilux aumenta a sua BE nos 2 mercados em estudo.

Numa primeira fase, estudei a bibliografia crítica afeta a este tema. Na fase seguinte, procedi à elaboração de uma entrevista direcionada à empresa Tromilux, a fim de responder aos objetivos previamente estabelecidos. Através do correio eletrónico, e fazendo uso da relação próxima mantida com a empresa e a sua Diretora de Exportação, enviei um e-mail a propor a elaboração das entrevistas. Este estudo compreendeu entrevistas aos funcionários da Tromilux diretamente ligados a cada um dos mercados em análise, nomeadamente, o agente comercial de Portugal, o agente comercial de França e a Diretora de Exportação. Duas das entrevistas foram presenciais e tiveram lugar na sede da empresa. A entrevista ao agente comercial francês foi elaborada por correio eletrónico, resultando assim em respostas mais breves.

Com base na revisão de literatura previamente realizada, apliquei o modelo «The Brand Equity Ten» de David Aaker (1996), visto que é mundialmente reconhecido como o modelo mais completo para medir a BE (cf. Aaker, 1996, pp. 103-118). Este modelo engloba dimensões que abrangem as várias fontes de BE, e mostra o nível de conhecimento da marca no mercado e de que forma a empresa pode aproveitar esta Consciência de Marca. Este modelo é, preferencialmente,

aplicado aos consumidores. Porém, na impossibilidade de distribuir questionários à vasta rede de distribuição da empresa, optei por entrevistar os colaboradores que têm maior contacto com estes mercados.

De seguida, foram comparadas as informações obtidas nas entrevistas acerca dos 2 mercados, no sentido de descobrir se existem diferenças na BE e de compreender qual dos mercados tem atualmente mais potencial.

4.1. A base estrutural das entrevistas

Como acima referi, foi elaborada uma entrevista com base no modelo de David Aaker (1996), «The Brand Equity Ten» (cf. Aaker, 1996, pp. 103-118). Este modelo foi circunstanciadamente apresentado acima, no capítulo 3. As entrevistas encontram-se transcritas nos anexos. A entrevista ao agente comercial de Portugal (EACP) (vd. Anexo 5), ao agente comercial de França (EACF) (vd. Anexo 6) e à Diretora de Exportação (EDE) (vd. Anexo 7).

Em primeiro lugar, foi questionado o tipo de preço praticado pela marca. A prática de preços *premium* é um indicador de BE alta (vd. *infra* Anexo 5, 6 e 7, EACP- 15; EACF- 5; EDE- 15).

De seguida, foi questionado o nível de satisfação de clientes que recompram e, de taxa de retorno de stock da marca (vd. *infra* Anexo 5, 6 e 7, EACP- 25 e 35; EACF- 15 e 25; EDE- 30 e 40). Se o nível de clientes que recompram for elevado, mesmo que a taxa de retorno também seja elevada, devido a avarias, ou reclamações, mostra a BE alta que a marca possui e que através de apoio ao cliente consegue colmatar estas falhas.

Na fase seguinte, foi questionado o nível de qualidade que os consumidores percecionam na marca e se esta é consistente (vd. *infra* Anexo 5, 6 e 7, EACP- 45 e 65; EACF- 35 e 55; EDE- 50 e 70). Foi igualmente necessário averiguar se os mercados são sensíveis a variações de preços (vd. *infra* Anexo 5, 6 e 7, EACP- 85; EACF- 65; EDE- 90). Foi ainda questionado como é que os clientes perspetivam a marca, ou seja, em situação de dúvida entre duas marcas no momento da compra,

o que os levará a escolher a marca Tromilux (vd. *infra* Anexo 5, 6 e 7, EACP- 175; EDE- 205).

A questão da liderança da marca foi igualmente abordada, ou seja, se a marca é vista pelos consumidores como líder, uma das líderes ou não líder do mercado, se está a crescer em popularidade e se tenta sempre inovar (vd. *infra* Anexo 5, 6 e 7, EACP- 105 e 115; EACF- 75, 85 e 95; EDE- 60 e 130).

As entrevistas visavam também averiguar qual a proposta de valor da marca: quais as razões para comprar a marca em detrimento dos concorrentes? (vd. *infra* Anexo 5, 6 e 7, EACP- 135; EACF- 105; EDE- 160). Considerando as limitações deste estudo, é importante salientar que estas perguntas traduzem o que os 3 entrevistados pensam da marca e do comportamento dos consumidores da marca. Assim sendo, a questão anterior deve ser analisada tendo em conta a perspetiva dos consumidores, sendo expectável que os entrevistados respondam com atributos que são diferenciadores para estes.

As entrevistas realizadas pretendiam também perceber a credibilidade e a confiança que os consumidores possuem na marca (vd. *infra* Anexo 5, 6 e 7, EACP- 145; EACF-135; EDE-195).

Os entrevistados foram questionados sobre a personalidade da marca e se os consumidores da Tromilux constituem um grupo específico (vd. *infra* Anexo 5, 6 e 7, EACP-155 e 165; EACF-115 e 125; EDE-170 e 180).

Foi pedido aos entrevistados que assinalassem o que, na sua opinião, diferencia a marca e quais os aspetos que devem ser melhorados (vd. *infra* Anexo 5 e 6, EACP-135; EACF-145), tendo sempre em consideração o comportamento dos consumidores de cada mercado.

A questão da Consciência da marca nos 2 mercados foi igualmente abordada nas entrevistas, a fim de tentar perceber de que forma esta poderá influenciar os atuais e futuros consumidores da marca (vd. *infra* Anexo 5, 6 e 7, EACP-185; EACF- 145; EDE-205).

Por fim, foi questionada a quota de mercado e o índice de preços e distribuição da marca Tromilux, mais concretamente, a composição da rede de distribuição da Tromilux (vd. *infra* Anexo 5, 6 e 7, EACP- 195 e 205; EACF-155; EDE-215 e 225).

Foram ainda feitas algumas perguntas complementares em relação às ações de marketing realizadas para aumentar a BE nos mercados em estudo. O agente comercial português e a Diretora de Exportação, responsável pela gestão das redes sociais da empresa, foram igualmente questionados acerca do tráfego do *website*, das redes sociais e das interações nestes (vd. *infra* Anexo 7, EDE- 235, 245 e 255).

5. Análise das respostas obtidas

A entrevista ao agente comercial português e à Diretora de Exportação foram efetuadas na língua portuguesa. Por seu turno, a entrevista ao agente comercial francês foi realizada em francês e através de correio eletrónico. Todas as entrevistas encontram-se transcritas nos anexos 5, 6 e 7.

O agente comercial português (ACP) considera que o preço praticado pela marca no mercado nacional é *premium*. São, porém, aplicados descontos a parceiros comerciais e preços especiais a instaladores de obras, de forma a estes serem mais competitivos no mercado.

Em relação ao nível de satisfação dos consumidores, é visto pelo ACP como médio-alto pois é influenciado pelas expectativas, grau de exigência que os consumidores demonstram, sendo que a taxa de adjudicações é de 90%.

A qualidade da marca é vista pelo ACP como elevada e consistente, devido ao recurso a fornecedores qualificados, a materiais de elevada qualidade e a novas tecnologias. A eficiência dos colaboradores da empresa também tem, na opinião do ACP, um papel importante na perceção da qualidade a marca. A taxa de retorno é elevada, porém na opinião de ACP isto deve-se a instalações incorretas que podem danificar o produto. O ACP sublinha que a marca oferece serviço ao cliente e garantia de 5 anos para todas as luminárias adquiridas. Esta oferta faz com que, na sua opinião, o cliente esteja mais recetivo a adjudicar com a marca, estabelecendo-se assim uma relação de confiança mais duradoura. Apesar da alta taxa de adjudicação, o ACP considera que os clientes são sensíveis às variações de preços e que procuram sempre o preço mais competitivo.

Relativamente à posição da marca no mercado, atualmente a Tromilux é vista em Portugal, na perspetiva do ACP, como uma das líderes de mercado. O entrevistado em apreço considera que a marca Tromilux tem vindo a crescer exponencialmente em popularidade, não só devido ao grande investimento nas infraestruturas, que permitem oferecer mais rapidamente um produto melhor, mas também devido ao investimento na equipa técnica, que procura sempre inovar em

novas tendências na área da iluminação, novas funções de iluminação, etc. de modo a satisfazer as necessidades dos clientes. Na opinião de ACP, a marca Tromilux é escolhida em detrimento das suas concorrentes devido à sua qualidade, confiança, acompanhamento ao cliente e o serviço pós-venda.

Relativamente à personalidade da marca Tromilux, o ACP acredita que os consumidores atribuem à marca Tromilux um estilo muito próprio devido ao facto de seguir os seus próprios procedimentos de produção ao longo dos anos. O ACP sublinha que os consumidores da marca são muito diversificados, vão desde o instalador, ao empreiteiro, o armazenista, o projetista, o arquiteto e por fim o dono de obra.

De acordo com ACP, a qualidade e a garantia oferecidas são os pontos que mais diferenciam a marca no mercado português. ACP acrescenta que a Consciência de marca em Portugal difere em função dos setores que estão envolvidos na área. Isto é, os armazenistas, empreiteiros e instaladores têm um papel fundamental na expansão do reconhecimento da marca pois são eles que dão a conhecer o produto Tromilux ao consumidor final. Todavia, na opinião de ACP, a aposta constante no *design* e na inovação permite ter sempre novos clientes a procurar soluções Tromilux. Assim, a perceção e opinião dos clientes e futuros clientes da marca é moldada pela diversificação, pela confiança ganha com experiências prévias, pelo *word of mouth* entre clientes, pelo acompanhamento em todo o processo de compra e após esta.

Por fim, relativamente à quota de mercado de Portugal na marca Tromilux, ACP considera ser de cerca de 46%, e a rede de distribuição conta com 60 lojas de norte a sul do país. A marca Tromilux possui uma equipa qualificada para dar todo o apoio necessário em todos os momentos de compra, quer seja da parte comercial, da produção, dos orçamentos e projetos, etc. ACP acredita que os clientes confiam na marca e reconhecem a sua credibilidade devido a estes apoios e aos preços praticados.

As respostas do agente comercial francês (ACF) relativamente ao mercado em que opera foram muito sucintas, pelo que o resumo das mesmas que se apresenta de seguida foi complementado com informação veiculada pela Diretora

de Exportação. O preço é visto pelo ACF como *premium*, o nível de satisfação e de cliente que recomprar a marca é considerado elevado e a marca é vista como sendo de qualidade alta e consistente. O mercado francês é, na opinião, do ACF, extremamente sensível às variações de preço.

A entrevista realizada à Diretora de Exportação focou-se, maioritariamente, no mercado francês, colmatando assim as supramencionadas limitações das respostas dadas pelo ACF.

Na opinião do ACF, a marca não é líder de mercado, porém está a crescer em popularidade, devido à capacidade de inovar sempre os novos produtos que apresenta, e à sua posição de preço no mercado, aliada à alta qualidade que oferece. Para ACF a marca possui personalidade, contudo deve apostar em melhorar a comunicação técnica. Os clientes, como distribuidores especializados em iluminação, mostram-se muito interessados na marca. Apesar da Consciência de marca ainda ser fraca no mercado francês, a qualidade e o posicionamento do preço, são, para ACF, a grande diferenciação que a marca possui em relação aos seus concorrentes. De acordo com ACF, os clientes e futuros clientes, acreditam na qualidade da marca, porém necessitam de melhorias em aspetos técnicos, tais como documentos de instalação.

As respostas dadas pela Diretora de Exportação (DE) não coincidem bem com as declarações feitas pelo ACF. Em relação ao preço *premium*, a DE acredita que os preços praticados pela Tromilux em França são competitivos e acessíveis, servindo como forma de destaque para a marca. O nível de satisfação é elevado e o número dos clientes que recompra tem vindo a aumentar, o que, na opinião da DE, em muito se fica a dever à prestação do agente comercial, que dinamiza a marca no mercado francês. Na ótica da DE, a marca tem uma qualidade equivalente, por vezes superior aos concorrentes, devido aos materiais de topo de mercado com que a luminária vai equipada. Apesar de a qualidade ser consistente, a DE explica que existem reclamações e retorno de stock, mas os clientes possuem confiança no serviço pós-venda, e os problemas que surgem são sempre resolvidos tendo a satisfação dos clientes em primeiro lugar.

Conforme o mencionado pelo ACF, o mercado onde opera é muito sensível ao preço e a DE acrescenta que, no caso de projetos muito grandes, o cliente francês procura sempre descontos maiores e valores líquidos mais baixos, devido à competitividade do mercado.

A DE não considera a marca Tromilux líder nem uma das líderes no mercado francês. É uma das marcas mais recentes no mercado e, com a ajuda do ACF, tem como objetivo crescer cada vez mais em popularidade, e abranger mais este mercado que possui bastante potencial. Para este crescimento ser possível, a marca tenta inovar em vários aspetos, nomeadamente, o uso das novas tecnologias, novos designs e personalização para cada cliente, e o apoio de toda a equipa especializada em iluminação. Segundo a DE, a personalização, a relação preço-qualidade, o facto de ser fabricado na Europa e os períodos de produção são algumas das vantagens que a Tromilux oferece e que a diferenciam dos demais.

Quanto à personalidade da marca, esta é vista pela DE como uma marca sóbria, sofisticada, moderna, e na qual os consumidores podem confiar em todos os momentos. Os clientes são diversificados, conforme supramencionado, porém a personalização permite ter um leque de consumidores ainda mais alargado. Assim, na opinião da DE, a qualidade, as garantias, o preço competitivo e a possibilidade de personalização são os pontos que mais diferenciam a marca das suas concorrentes. De acordo com a DE, a Consciência de marca é mais evidente na zona norte, nomeadamente em Lille e Paris, onde se concentram os projetos mais significativos. A DE acrescenta que, com a ajuda do ACF, a Tromilux espera expandir o negócio para todo o território francês. Os consumidores, segundo o feedback do ACF, confiam na marca, na alta qualidade e no preço justo que esta possui. Os futuros consumidores, através de experiências prévias de consumidores atuais, acreditam na qualidade e percecionam a marca como algo capaz de personalizar e desenhar o que eles necessitam.

Relativamente à quota de mercado em França, a DE considera que é muito reduzida e a rede de distribuição apresenta cerca de 20 clientes recorrentes, entre eles armazenistas que fazem os seus projetos ou vendem a marca Tromilux a terceiros.

Por fim, a DE acrescentou que os consumidores perspetivam a marca Tromilux como sendo de confiança devido às garantias que esta oferece; o facto de serem fabricantes mostra que possuem uma equipa qualificada para dar todo o apoio necessário em todos os momentos de compra, e que podem personalizar os pedidos; e o preço competitivo que apresentam tendo em conta a qualidade dos materiais com que equipam as suas luminárias. Assim, os clientes confiam e reconhecem a credibilidade da marca em estudo.

Tive ainda o cuidado de fazer algumas perguntas à DE sobre as ações de marketing realizadas no sentido de aumentar a BE nos 2 mercados em análise. Tanto o ACP como a DE mencionaram as redes sociais, nomeadamente o Instagram, Facebook, Pinterest e, mais recentemente, o blogue da empresa, onde são postados projetos, novos produtos, e alguns artigos relativos à área de iluminação. A Tromilux pretende estabelecer-se como especialista em iluminação técnica, levando assim os clientes indecisos a escolher a sua marca. O *website* da Tromilux é igualmente muito relevante, pois apresenta todos os produtos da empresa. A marca vai em breve pagar anúncios no *Google Analytics*, a fim de intensificar o tráfego no *website*.

6. Discussão de resultados

A fim de comparar os dois mercados e estabelecer qual deles possui a BE mais elevada, neste capítulo vai ser feita uma comparação entre as respostas dos entrevistados.

Em primeiro lugar, no mercado português o preço praticado é *premium* (vd. *infra* Anexo 5, EACP- 20). Por outro lado, o preço praticado no mercado francês não é *premium*, mas sim competitivo (vd. *infra* Anexo 7, EDE-20). A sensibilidade às variações de preço é mais sentida no mercado francês (vd. *infra* Anexo 7, EDE-90). De acordo com Aaker (1996), este fator, aliado à falta de preço *premium*, pode

ser um indicador de BE mais baixa, uma vez que marcas com BE alta possuem consumidores que não sentem as variações de preço e que compram independentemente dele, devido a fatores como confiança, satisfação, entre outros (cf. Aaker, 1996, p.106). A satisfação é alta em ambos os mercados, assim como a taxa de clientes que voltam a comprar a marca (vd. *infra*, anexo 5, 6 e 7, EACP- 30 e 40; EACF- 20 e 30; EDE- 35 e 45). Em Portugal, são cerca de 90% os clientes que adjudicam com a Tromilux. Em França, com o apoio do agente comercial esta percentagem está claramente a aumentar (vd. *infra* Anexo 5 e 7, EACP- 40; EDE- 45).

A qualidade é alta nos dois mercados. No mercado francês, é considerada como equivalente aos seus concorrentes (vd. *infra* Anexo 6 e 7, EACF- 40; EDE- 55). A qualidade é de facto consistente em ambos os mercados e ajuda a combater a elevada taxa de retorno de *stock* (vd. *infra* Anexo 5, 6 e 7, EACP- 70; EACF- 60; EDE- 75). Isto significa que, apesar de existirem algumas reclamações (tais como avarias dos produtos, má instalação, etc., a qualidade do produto, aliado à qualidade do apoio prestado ao consumidor), que a taxa de recompra é elevada em ambos os mercados. Segundo Aaker (1996), a qualidade que os consumidores percecionam na marca está relacionada com o retorno de *stock*, elasticidade de preços, preços *premium* e uso da marca (cf. Aaker, 1996, p. 109).

Relativamente à liderança no respetivo segmento de mercado, em Portugal a marca é vista como uma das líderes (vd. *infra* Anexo 5, EACP- 110). O mesmo não se verifica no mercado francês, onde a marca Tromilux é consideravelmente mais recente (vd. *infra* Anexo 6 e 7, EACF- 80; EDE- 125). Com efeito, a marca nasceu em Portugal em 2004, pelo que soma 16 anos de experiência no mercado nacional, com uma quota de mercado de 46% e uma rede de distribuição com cerca de 60 lojas (vd. *infra* Anexo 5, EACP- 200 e 210). Por sua vez, em França, a Tromilux entrou em 2017, a marca conta já com 20 lojas (vd. *infra* Anexo 7, EDE- 230). A quota de mercado neste país é pequena, mas perspectiva-se que venha a crescer consideravelmente devido à dinamização do agente comercial da Tromilux (vd. *infra* Anexo 7, EDE- 220). Atualmente, a marca em apreço está a crescer em popularidade nestes dois mercados e a inovação é muito procurada tanto pelos consumidores portugueses como franceses (vd. *infra* Anexo 5, 6 e 7, EACP- 115 e

125; EACF- 90 e 100; EDE- 135 e 145). A liderança de mercado, segundo Aaker (1996), reflete o tamanho do mercado, a popularidade e a inovação da marca. Trata-se, porém de um conceito ainda pouco estudado e o seu papel para a medição de BE não é muito claro (cf. Aaker, 1996, p.110).

A proposta de valor da marca é um aspeto básico de classe de produtos. A falta de uma proposta de valor forte, torna a marca mais vulnerável em relação aos seus concorrentes (cf. Aaker, 1996, p. 111). No mercado português, a proposta de valor passa pela elevada qualidade que a marca possui. O acompanhamento e o apoio ao cliente, a confiança, o preço e as garantias são também fatores relevantes de diferenciação neste mercado (vd. *infra* anexo 5, EACP- 140). A personalidade da marca pode fornecer aos consumidores uma ligação aos benefícios emocionais e auto-expressivos das marcas (cf. Aaker, 1996, p. 112). No mercado português, a marca possui uma personalidade muito própria. O facto de utilizar procedimentos internos que agilizam a transação com os seus consumidores beneficia a qualidade do produto e do serviço, favorecendo assim a marca aos olhos dos consumidores (vd. *infra* Anexo 5, EACP- 160). Por sua vez, o mercado francês tem como proposta de valor a personalização, algo muito apreciado pelos seus consumidores (vd. *infra* Anexo 7, EDE- 100). A posição da marca Tromilux neste mercado destaca-se pela personalização, qualidade, preço competitivo e períodos de produção reduzidos. A personalidade da marca Tromilux em França é vista pela entrevistada como sofisticada, moderna, sóbria e de confiança (vd. *infra* Anexo 7, EDE- 175). A personalização, aliada ao acompanhamento ao longo de todo o processo de compra, favorece a BE da marca, captando um leque mais alargado de consumidores. A grande diferenciação da marca no mercado francês é, de acordo com as respostas obtidas nas entrevistas realizadas, a personalização, as garantias que oferece, o preço competitivo e a alta qualidade que possui (vd. *infra* Anexo 7, EDE- 105).

De acordo com Aaker (1996), a Consciência de marca pode afetar as percepções e atitudes em relação à marca (cf. Aaker, 1996, p. 115). No mercado português, esta é bastante positiva. Nos vários setores em que atua, a marca é, segundo o ACP, reconhecida como inovadora no que concerne ao *design* dos seus

produtos (vd. *infra* Anexo 5, EACP- 180). Este fator permite a satisfação de consumidores com diferentes expectativas quanto ao resultado final. A equipa é vista como bastante qualificada devido ao seu envolvimento na compra, desde o orçamento, passando pela produção e acabando no serviço pós-venda. A confiança e as garantias oferecidas são os fatores que mais contribuem para o reconhecimento da credibilidade da marca Tromiliux (vd. *infra* Anexo 5, EACP-140). Já no mercado francês, a Consciência de marca ainda é fraca, sendo mais forte na zona norte, nomeadamente na capital (vd. *infra* Anexo 6 e 7, EACF- 160 EDE- 200). Os consumidores perspetivam contudo a marca favoravelmente devido ao facto de ser fabricante. Isto permite uma maior personalização. As circunstâncias que, de acordo com as entrevistas, contribuem para que os consumidores desenvolvam uma confiança maior com a marca e reconheçam a sua credibilidade são as seguintes: todos os produtos são fabricados em Portugal, a equipa é especialista na área da iluminação, o preço competitivo e as garantias dos produtos (vd. *infra* Anexo 7, EDE- 165). A Consciência de marca pode ser a base de escolha e de confiança por parte do consumidor (cf. Aaker, 1996, p. 115).

Em suma, as entrevistas realizadas demonstram que os mercados portugueses e franceses possuem consumidores semelhantes, que perspetivam a marca de uma forma muito similar. Em Portugal, os consumidores perspetivam a equipa como bastante qualificada. A confiança nas garantias e na qualidade, bem como a credibilidade na marca são elevadas. No mercado francês, o facto de ser fabricante permite à marca ser vista como especialista na área de iluminação. O preço competitivo, aliado à qualidade e garantia que oferecem, favorece o crescimento e a credibilidade e confiança da marca neste mercado estrangeiro.

7. Considerações Finais

O objetivo deste pequeno projeto foi estudar, através de 3 entrevistas, a marca Tromilux e a sua BE nos mercados português e francês, a fim de tentar perceber quais as suas principais diferenças, como é que a marca afirma a sua presença nos 2 mercados, qual a PQ que os consumidores possuem e ainda de que forma a marca se destaca das suas concorrentes.

Numa primeira análise dos resultados é possível afirmar que, no mercado português, a marca possui uma maior BE, que se destaca mais eficazmente das concorrentes e que a PQ dos seus consumidores é elevada.

Por outro lado, no mercado francês, a marca apresenta uma BE muito reduzida, tem alguma dificuldade em destacar-se das concorrentes, uma vez que a qualidade é vista como equivalente à dos seus concorrentes e a PQ dos seus consumidores é elevada. Os consumidores franceses são todavia extremamente sensíveis a variações de preço. A Consciência de marca é fraca, a marca é mais facilmente reconhecida na zona norte do país, pelo que não é líder no mercado em que opera. Tendo contudo em conta os anos de existência da marca no mercado francês, bem como o número de lojas que compõem a rede de distribuição da marca, a respetiva Consciência de marca em França é bastante positiva.

Assim, conclui-se que a BE é maior em Portugal visto ser o mercado de origem da marca. Porém, o mercado francês é o que apresenta mais potencial para crescer, devido ao trabalho desenvolvido pelo agente comercial e à crescente procura que se tem verificado neste mercado.

Este pequeno projeto, que desenvolvi no âmbito de um Estágio Curricular interrompido devido à pandemia gerada pela COVID-19, apresenta algumas limitações, que tendem de algum modo a enviesar os resultados apurados:

- o facto de o estudo se basear apenas em 3 entrevistas,
- o facto de os 3 entrevistados estarem profissionalmente ligados à marca que é objeto de estudo, o que limitou a imparcialidade das respostas, e ainda

- o facto de o método qualitativo demonstrar as insuficiências que a literatura em geral aponta a esta metodologia.

Na impossibilidade de elaborar um questionário aos consumidores da marca, devido ao tempo reduzido que eu dispunha para o estudo e aos constrangimentos de índole vária decorrentes da pandemia gerada pelo SARS-CoV-2, optei por entrevistar os colaboradores da empresa com mais responsabilidades no mercado português e na área de exportação.

A realização, ainda que interrompida, deste Estágio Curricular no Departamento de Exportação da Tromilux representou uma grande mais-valia para a minha experiência no campo empresarial. Foram desenvolvidas e solidificadas competências essenciais na área de Línguas e Relações Empresariais, nomeadamente a comunicação empresarial e a aplicação das línguas a diferentes áreas de negócio.

A elaboração do projeto apresentado obrigou-me não só a estudar a literatura e a aprofundar conhecimentos teóricos sobre BE, mas também a pôr em prática conhecimentos e competências que adquiri nas unidades curriculares do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, que se revelaram essenciais, designadamente «Línguas nas Relações Empresariais - Estudos de Caso» e «Gestão de Marcas».

A escolha de tema para o projeto despretensioso que levei a cabo foi difícil, dado que tive de compensar repentinamente a inesperada interrupção do Estágio devido à pandemia. Com o apoio da Orientadora científica, penso que o tema escolhido me permitiu não só tirar proveito da relação pessoal e profissional estabelecida com a empresa que acolheu o Estágio Curricular, mas também aprender muito sobre o complexo conceito de BE. Sublinho que os responsáveis pela Tromilux se manifestaram sempre disponíveis para me facultarem todas as informações necessárias.

Gostaria ainda de enfatizar que aprendi muito com a minha Orientadora, nomeadamente a aperfeiçoar a redação na apresentação de ideias e a atentar em aspetos relativos à estrutura de um trabalho científico.

Considero finalmente que os conhecimentos e as competências que adquiri ao longo deste meu percurso acadêmico, que culminou com a realização do Estágio Curricular e do pequeno projeto que no âmbito do mesmo me vi na contingência de elaborar, me permitirão ingressar no mercado de trabalho de forma mais sustentada e eficiente.

8. Bibliografia

Aaker, D. (1992). *Managing Brand Equity- Capitalizing on the Value of a Brand Name*. (S. & Inc, Ed.) New York, Estados Unidos da América: The Free Press. URL: <https://pdfroom.com/books/managing-brand-equity/Oor5W6kK2qD> (Acesso em 19-09-2020).

Aaker, D. (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 38(3), pp. 102-120. doi:10.2307/41165845.

Al-Zyoud, M. F. (2018). Social media marketing- Functional Branding, Strategy and Intentional Branding. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), pp. 102-116. URL: https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/10683/PPM_2018_03_Al-Zyoud.pdf (Acesso em 17-09-2020).

AMA, A. M. (2013). Marketing | Common Language Marketing Dictionary. In *Common Language Marketing Dictionary*. URL: <https://marketing-dictionary.org/m/marketing/> (Acesso em 18-09-2020).

Andersen, P. / Chan, W. M. / Ahmad, S. Z. (2014, setembro). Revisiting the theories of Internationalization and foreign market entry mode: A critical review. *International Journal of Business and Commerce*, 4(1), pp. 37-86. URL: https://www.academia.edu/26362658/Revisiting_the_Theories_of_Internationalization_and_Foreign_Market_Entry_Mode_A_Critical_Review (Acesso em 21-09-2020).

Baalbaki, S., & Guzmán, F. (2016). Consumer-based brand equity. In F. D. Riley, J. Singh, & C. Blankson, *The Routledge Companion to Contemporary Brand Management*, 3, pp. 32-47. London: Routledge. URL: https://www.researchgate.net/publication/309478932_Consumer-based_brand_equity (Acesso em 23-09-2020).

Biedenbach, G. / Hultén, P. / Tarnovskaya, V. (2019). B2B Brand Equity: investigating the effects of human capital and relational trust. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(1), pp. 1-11. URL: https://www.researchgate.net/publication/328700979_B2B_brand_equity_investigating_the_effects_of_human_capital_and_relational_trust (Acesso em 01-10-2020).

Buckermann, W.-A. (24 de julho de 2012). *Corporate Culture and Management Style of a French Multinational Petroleum Company: an Empirical Analysis on the Influence of*

Cultural Standards and Dimensions. Esslingen. pp. 1-22. URL: <https://hses.bs-zbw.de/frontdoor/index/index/year/2012/docId/22> (Acesso em 27-08-2020).

Cai, R. & Wang, Y. (2010). An Empirical Study on the Timing of Big Retailers' Initial Internationalization: Influence of the Target Market and Entry-Mode Choice. *Front. Bus. Res. China* 4, 608–629 (2010), 4(4), pp. 608-629. URL: <https://fbr.springeropen.com/articles/10.1007/s11782-010-0113-0> (Acesso em 03-10-2020).

CGD (2019, 07 17). *Como e Porquê Ser PME Líder*. Caixa Geral de Depósitos. URL: <https://www.cgd.pt/Site/Saldo-Positivo/negocios/Pages/estatuto-pme-lider.aspx> (Acesso em 17-01-2020).

Cleopatra, V. / Kalliopi, C. / George, C. (2020, abril). The consumer-based brand equity deconstruction and restoration process: Lessons from unliked brands. *Journal of Business Research*, 111, pp. 41-51. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319307921> (Acesso em 04-10-2020).

Coelho, F. / Lisboa, J. / Coelho, A. / Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações* (3.^a ed.). Coimbra: Vida Económica, pp. 393-444.

Conejo, F. & Wooliscroft, B. (2015). Brands Defined as Semiotic Marketing Systems. *Journal of Macromarketing*, 35(3), pp. 287-301. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0276146714531147> (Acesso em 04-09-2020).

Culture, B. (2019). *Business communication in France: language matters and business relationships*. Passport to Trade 2.0. URL: <https://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-france/business-communication-in-france/> (Acesso em 07-10-2020).

Culture, B. (2019). *Business communication in Portugal: language matters and business relationships*. Passport to Trade 2.0. URL: <https://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-portugal/business-communication-in-portugal/> (Acesso em 07-10-2020).

Culture, B. (2019). *Business culture in France: international business, xenophobia and more*. Passport to Trade 2.0. URL: <https://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-france/> (Acesso em 07-10-2020).

Culture, B. (2019). *Business culture in Portugal: international business, xenophobia and more*. Passport to Trade 2.0. URL: <https://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-portugal/> (Acesso em 07-10-2020).

Gill, M. S. & Dawra, J. (2010). Evaluating Aaker' sources of brand equity and the mediating role of brand image. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 18(3/4), pp. 189-198. URL: https://www.researchgate.net/publication/46215646_Evaluating_Aaker's_sources_of_brand_equity_and_the_mediating_role_of_brand_image (Acesso em 10-10-2020).

Gürel, E. & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), pp. 994-1006. URL: https://www.researchgate.net/publication/319367788_SWOT_ANALYSIS_A_THEORETICAL_REVIEW (Acesso em 15-10-2020).

Hofstede, G. (1984). Cultural Dimensions In Management And Planning. *Asia Pacific Journal of Management*, (1), pp. 81-89. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF01733682> (Acesso em 02-10-2020).

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. Nova Iorque, Estados Unidos da América: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2001). *Cultures Consequences- Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Londres, Reino Unido: SAGE Publications.

Hofstede, G. (12 de janeiro de 2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, Unit 2, pp. 1-26. URL: <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8> (Acesso em 16-10-2020).

Hooley, G. / Piercy, N. F. / Nicoulaud, B. / Rudd, J. M. (2017). *Marketing Strategy & Competitive Positioning* (6th ed.). Harlow: Pearson. doi:978-1-292-01731-0.

Insights, H. (2020). Country Comparison- Hofstede Insights. *Hofstede Insights*. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/france,portugal/> (Acesso em 07-10-2020).

Insights, H. (2020). Nation Culture- Hofstede Insights. *Hofstede Insights*. URL: <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture> (Acesso em 07-10-2020).

- Jain, R. (2017). Basic branding concepts: Brand Identity, Brand Image and Brand Equity. *International Journal of Sales & Marketing*, 7(4), pp. 1-8. URL: https://www.researchgate.net/publication/317941296_Basic_Branding_Concepts_Brand_Identity_Brand_Image_and_Brand_Equity (Acesso em 05-09-2020).
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, pp. 1411-1431. URL: https://www.academia.edu/3110860/The_Uppsala_internationalization_process_model_revisited_From_liability_of_foreignness_to_liability_of_outsidership (Acesso em 18-10-2020).
- Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management- Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (4th ed.). Londres: Kogan Page.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management- Building, Measuring and Managing Brand Equity* (4th ed.). Londres: Pearson.
- Kotler, P. (2002). *Marketing, Managements, Millenium Edition*. Boston: Pearson Custom Publishing.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (132009). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education International.
- Kotler, P. & Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management*. Heidelberg: Springer Berlin.
- Kotler, P. / Armstrong, G. / Wong, V. / Saunders, J. (2008). *Principles of Marketing* (5th ed.). Londres: Pearson Education Limited.
- Rauyruen, P. / Miller, K. / Groth, M. (2009). B2B services: linking service loyalty and brand equity. *Journal of Services Marketing*, 23(3), pp. 175-186. URL: https://www.researchgate.net/publication/235288837_B2B_services_Linking_service_loyalty_and_brand_equity (Acesso em 19-10-2020).
- Ronald J., A. (2004). Corporate reputation: Anything but superficial- the deep but fragile nature of corporate reputation. *Journal of Bussiness Strategy*, 25(6), pp. 21-29. URL: https://www.researchgate.net/publication/235306952_Corporate_Reputation_Anything_but_Superficial-The_Deep_but_Fragile_Nature_of_Corporate_Reputation (Acesso em 15-10-2020).

Shariq, M. (2018). Brand Equity Dimensions- A Literature Review. *International Research Journal of Management and Commerce*, 5(3), pp. 312-330. URL: https://www.researchgate.net/publication/326302689_BRAND_EQUITY_DIMENSION_S-A_LITERATURE_REVIEW (Acesso em 10-10-2020).

Sharp, B. (1996). Brand Equity and Market-based Assets Professional Service Firms. *Journal of Professional Services Marketing*, 13(1), pp. 3-13. URL: https://www.researchgate.net/publication/233050315_Brand_Equity_and_Market-Based_Assets_of_Professional_Service_Firms (Acesso em 15-10-2020).

Soares, A. M., Farhangmehr, M., & Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*, 60(3), 277–284. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296306001974> (Acesso em 14-10-2020).

Sylvie, C. & Colin, C.-H. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born-Global” Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), pp. 57-81. URL: https://www.researchgate.net/publication/247837109_A_Strategic_Approach_to_Internationalization_A_Traditional_Versus_a_Born-Global_Approach (Acesso em 25-10-2020).

Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações* (1.^a ed.). Lisboa: McGraw-Hill.

Tromilux-Iluminação Técnica Lda. [s.d.]. *Laboratório Fotométrico*. Tromilux Website. URL: <https://www.tromilux.com/pt/sobre-nos/laboratorio-fotometrico/> (Acesso em 23-01-2020).

Tromilux-Iluminação Técnica Lda. [s.d.]. *Sobre Nós*. Tromilux Website. URL: <https://www.tromilux.com/pt/sobre-nos/> (Acesso em 25-01-2020).

Varner, I. & Beamer, L. (2005). *Intercultural Communication in the Global Workplace* (3rd ed.). San Diego: McGraw-Hill.

Walvis, T. H. (2008). Three laws of branding: Neuroscientific foundations of effective brand building. *Journal of Brand Management*, 16, pp. 176-194. URL: https://www.researchgate.net/publication/247478572_Three_laws_of_branding_Neuroscientific_foundations_of_effective_brand_building (Acesso em 16-10-2020).

Zheng, J. (2010). Cross-cultural Study on French and Chinese Managers' Use of Power Sources. *International Journal of Business and Management*, 5(5), pp. 219-225. URL: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/5948> (Acesso em 27-10-2020).

9. Anexos

Anexo 1- Plano de Estágio Curricular



Ano letivo 2019/2020
Mestrado em Línguas e Relações Empresariais

PLANO DE ESTÁGIO

Nome completo d@ alun@: Joana Mafalda Pinto Rodrigues da Rocha
N.º Mecanográfico: 79980
Endereço eletrónico: joana.mpr@gmail.com
Contacto(s): +351 915 501 604

Nome da empresa / instituição: Tromilux- Iluminação Técnica Lda.
Endereço postal: Rotunda do Parque Tecnológico, 164
4410-137 S. Félix da Marinha
Página web: <https://www.tromilux.com/>
Contacto(s): +351 227 334 040
+351 227 347 524
+351 227 532 167
Endereço eletrónico: geral@tromilux.com

Nome do responsável pela empresa / instituição: Paulo Grilo
Endereço eletrónico: geral@tromilux.com
Contacto(s): +351 227 334 040

Nome do/a Supervisor/a do Estágio Curricular:
Endereço eletrónico: Cláudia Santos
Endereço eletrónico: claudiasantos@tromilux.com
Contacto(s): +351 924 435 862

Atividades a realizar durante o Estágio:

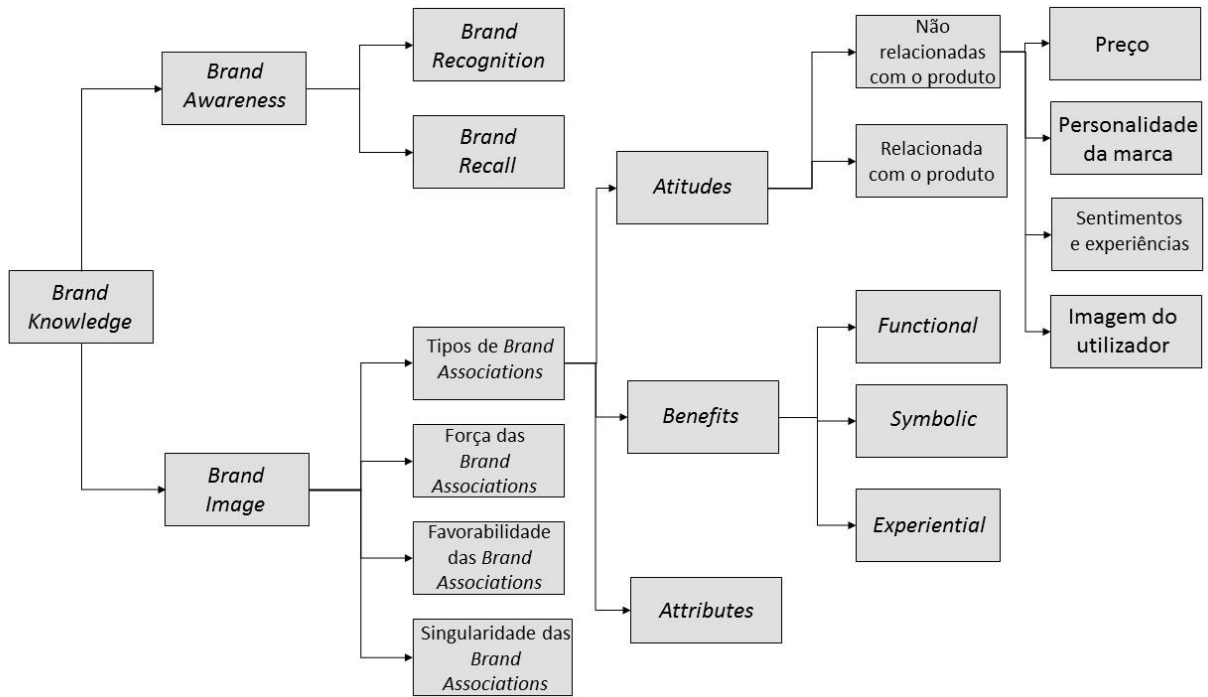
O Estágio Curricular será realizado no Departamento Comercial da empresa e as línguas utilizadas serão inglês e espanhol.

1. Apoio durante o planeamento de feiras internacionais;
2. Apoio de *backoffice* durante as datas das feiras internacionais (gestão dos assuntos pendentes e outros que possam surgir);
3. Elaboração de base de dados com os contactos angariados nas feiras internacionais;
4. *Follow-up* inicial após as feiras a uma seleção de contactos previamente angariados;
5. Apoio na elaboração escrita de manuais de procedimentos durante o processo de certificação da empresa.

Anexo 2- Prémios Tromilux-Iluminação Técnica Lda.



Anexo 3- Resumo *Brand Knowledge*
 (Keller, 2013, p. 520)



Anexo 4- Subdimensões da Brand Resonance Pyramid
(Keller, 2013, p. 80)

<i>Saliency</i>	<i>Performance</i>	<i>Imagery</i>	<i>Judgments</i>	<i>Feelings</i>	<i>Resonance</i>
Identificação da categoria	Características primárias e características secundárias	Perfis de utilizador	Qualidade	Hospitalidade	Lealdade
Satisfação das necessidades	Fiabilidade do produto	Situações de compra e utilização	Credibilidade	Diversão	Envolvimento
	Durabilidade	Personalidade e Valores	Consideração	Excitação	Comunidade
	Eficácia do Serviço	História	Superioridade	Segurança	Envolvimento
	Eficiência e Empatia	Património		Aprovação social	
	Estilo e design	Experiências		Auto-respeito	
	Preço				

Anexo 5- Entrevista Mercado português- Agente comercial

J- Simboliza o nome da entrevistadora e autora desta tese, Joana Rocha.

ACP- Simboliza o entrevistado

- 5 J- Boa tarde! O meu nome é Joana Rocha e sou estudante do Mestrado de Línguas e Relações Empresariais da Universidade de Aveiro. Procuo estudar e entender a Brand Equity da marca Tromilux, nomeadamente fazer uma comparação entre os mercados Português e Francês. Esta entrevista foi estruturada para a área comercial da empresa, nomeadamente para os agentes comerciais desta, uma vez que em contexto B2B estes são a cara da empresa. A sua participação é muito importante pois conhece o mercado português da Tromilux melhor que ninguém. Se, eventualmente, tiver de reformular alguma pergunta posso depois entrar em contacto via e-mail para ser mais fácil
- 10 ACP- Sim, está certo.
- 15 J- Para este estudo vou utilizar o modelo «The Brand Equity Ten» de David Aaker um autor de Marketing. Esse modelo é dividido em 5 dimensões: Lealdade de marca, Qualidade percebida, Associações/ diferenciação, Reconhecimento da marca e Comportamento de mercado. Todas estas dimensões são vistas em perspetiva dos consumidores e uma vez que é o agente comercial de Portugal penso que me conseguirá responder a todas tendo consideração as opiniões dos consumidores com que contacta. As 5 dimensões dividem-se em subdimensões que possuem perguntas *standard* que têm como objetivo compreender como o mercado português vê e que qualidades atribui à Tromilux. Passando então para as perguntas do modelo que vou utilizar. Primeiramente: A Lealdade da marca divide-se em preço premium e satisfação e tem como objetivo caracterizar a lealdade que a marca possui nos mercados em que atua, neste caso no mercado português. Considera que a Tromilux apresenta preços premium?
- 20 ACP- Sim, a Tromilux, para além da vasta oferta de produtos que tem, tem associado também uma tabela de preços de venda ao público. Essa tabela de preços de venda ao público é considerada para todos os clientes. Depois temos as parcerias com os profissionais, os nossos parceiros comerciais que são estabelecidas e são predefinidos descontos. No que diz respeito à tabela em si, esses descontos são em

função da categoria desses profissionais. Portanto temos uma grande e vasta rede de distribuição, temos também trabalho em obra, com o instalador, que por sua vez nós consideramos sempre em função de um orçamento global, preços especiais, preços líquidos que são analisados em função do material que está a ser utilizado em projeto ou na obra, de forma a que os preços, ou o orçamento na sua globalidade sejam competitivos para se conseguir fechar um negócio criando um preço apelativo para o cliente. Comparando com outras marcas o cliente ao analisar os preços que lhe estamos a facultar considere e faça adjudicação com o produto Tromilux.

- 25 J- Considera que o nível de satisfação, no mercado português, é alto?
- 30 ACP- No mercado nacional o nível de satisfação relativamente à Tromilux é médio-alto. Ou seja, tem muito que ver com a expectativa que o cliente tem, com o grau de exigência que o cliente tem e como que o cliente espera do resultado final. Considerando esses 3 parâmetros, do ponto geral, vamos considerar que acaba por ser o resultado final em média alto.
- 35 J- Tendo em conta que o nível de satisfação dos consumidores é medio-alto, podemos então considerar que a taxa de consumidores que recompram a marca é alta, correto?
- 40 ACP- Exatamente, é. Em função da solicitação do próprio cliente, a percentagem de adjudicações, neste caso de venda é 90%.
- 45 J- Agora passando para a segunda dimensão, A Qualidade percebida, tem como objetivo compreender a de que forma os consumidores vêm a marca e que qualidades lhe atribuem. Assim sendo, considera que os consumidores da Tromilux acham que a marca tem qualidade elevada, qualidade média ou qualidade inferior em comparação com os clientes?
- 50 ACP- Comparativamente aos concorrentes do mesmo segmento da gama e oferta que a Tromilux dispõe atualmente, posso dizer que somos considerados como qualidade elevada. E porquê? Porque a Tromilux tem essa preocupação, em desenvolver produtos com elevada qualidade na sua construção, no seu acabamento. Aprimorando todo o processo de produção, manutenção das peças assim como eletrificação das mesmas. Para isso nós contamos sempre com os nossos fornecedores premium que são conhecidos a nível internacional e que eu

posso inclusive dar referencia dos principais fornecedores que é a Philips, que com esse material a Tromilux recorre à Philips nos componentes, tanto LED como nos balastros, que são todos de alta qualidade e que acabam por dar grande viabilidade e garantia não só à própria Tromilux como também ao cliente, que acabam por usufruir da qualidade que têm, e termos de garantia, alguns produtos têm garantia até 5 anos pois a própria Philips garante-nos esse tempo, com a viabilidade de duração de vida útil, a eficiência, o fluxo luminoso, a vida constante da luminária... todos esse elementos dão viabilidade à confiança da própria marca.

- 55 J- Portanto, os clientes consideram que a marca Tromilux tem elevada qualidade, logo aceitam que esta é uma das melhores, se não a melhor marca do segmento de mercado, certo?
- 60 ACP- Sim, como trabalhamos e equipamos as nossas luminárias com componentes de referência no âmbito internacional, como referi anteriormente o caso da Philips e da Tridonic, que são marcas com grande qualidade, garantimos também, juntando o equipamento à nossa qualidade de produção, construímos uma luminária com eficiência e qualidade máxima. Temos sempre o cuidado de melhorar a produção das mesmas, até mudando alguns aspetos no design para estarmos sempre na vanguarda da iluminação e acompanhar as novas tendências do mercado. Daí o cliente acaba por procurar as nossas soluções porque sente confiança no resultado final.
- 65 J- Então pode-se considerar que a qualidade dos produtos Tromilux é consistente, certo?
- 70 ACP- Sim, a qualidade é consistente porque dá garantias ao cliente de viabilidade de utilização e de garantia de vida útil a longo prazo.
- 75 J- A taxa de retorno de stock é elevada? Ou seja, existem muitas reclamações por parte dos consumidores?
- 80 ACP- Tudo na área da indústria, que é onde nós nos inserimos, e tudo o que tem a ver com produção de luminárias...e por isso mesmo existe as garantias...porquê? Porque existem sempre situações, que muitas vezes não é da própria concessão da luminária mas sim muitas vezes na montagem por parte dos nossos clientes (em obra), por vezes em execução de obra há momentos em que caem, danificam a peça, existem ligações das próprias luminárias que muitas vezes não são bem

conseguidas pela parte técnica na execução da ligação por parte do cliente, o que faz com que haja problemas que vão surgindo de curto circuito e há peças que ficam queimadas ou danificadas. Por isso nós estamos sempre disponíveis, analisando o fator de avaria, para, no âmbito da garantia, trocar a peça, enviar uma peça nova. Depois tem que ver com a análise que é feita...ou o cliente acaba por pagar o resultado da avaria, quando o estrago se deve a má utilização, ou está dentro dos parâmetros da garantia e nós trocamos a peça, os componentes... tudo o que for necessário para o cliente ficar satisfeito com o serviço.

85 J- Considera que o consumidor é sensível às variações de preço?

90 ACP- Sim, em geral na área em que estamos inseridos, os parceiros comerciais essencialmente a rede de distribuição, até mesmo todos os instaladores e empreiteiros, procuram soluções de qualidade, mas com preços competitivos. Daí ser muito importante nós estarmos sempre preocupados com a qualidade, mas também termos um preço ajustado à mesma.

95 J- Como considera que os consumidores perspetivam a marca Tromilux? Preços acessíveis, boa relação qualidade-preço?

100 ACP- A procura do cliente da marca Tromilux é sempre no âmbito da confiança no produto porque sabem e têm em consideração a qualidade destes. Assim como a garantia que lhes é dada durante os 2 anos. Para além do mais, sabem que nós temos uma equipa técnica, desde a produção, parte comercial, departamento de orçamentação e de projeto que lhes consegue dar todo o apoio necessário desde a execução do orçamento até ao fornecimento do material.

105 J- Os consumidores vêm a Tromilux como a líder, uma das líderes ou não uma das líderes de mercado?

110 ACP- No segmento de iluminação onde nos encontramos, face aos nossos concorrentes atuais, neste momento somos considerados como empresa entre líderes de mercado.

115 J- Então pode-se afirmar que a marca está a crescer em popularidade?

120 ACP- Sim, tem vindo a crescer de uma forma exponencial, a conquistar mercado. Tem feito uma aposta muito grande tanto a nível nacional como internacional. Tem

feito um investimento muito avultado nas infraestruturas como também na parte técnica com pessoas formadas na área/função que vão desempenhar garantindo desta forma as condições necessárias para os funcionários estarem satisfeitos na função que vão executar.

- 125 J- Quanto à inovação de mercado, já mencionou que a Tromilux gosta de estar na vanguarda da inovação, pode-se então considerar que a marca apresenta produtos inovadores face aos concorrentes?
- 130 ACP- Certamente! Para estarmos no mercado atual, um mercado de grande crescimento, dinâmico, cuja procura é sempre de evolução. Por isso, e face à concorrência, nós temos de estar muito atentos e espertos para estarmos atualizados, procurar as novas tendências, procurar as novas tendências, as novas funções de iluminação, o que preocupa e quais as necessidades dos nossos clientes. Com tudo isto tornamo-nos mais competitivos também.
- 135 J- A 3ª dimensão são as associações que a marca possui e de que forma se diferencia dos concorrentes. Quanto à proposta de valor da marca, considera que existem razões para comprar a marca Tromilux em detrimento dos concorrentes? Quais?
- 140 ACP- Como já referi anteriormente, as razões principais são, sem dúvida, a qualidade; a confiança no produto a adquirir, no âmbito da garantia e da eficiência técnica que o produto apresenta. Assim como no apoio que é prestado ao cliente pela estrutura da Tromilux, quando falo da estrutura refiro-me a todos os departamentos, desde a parte de orçamentação e projeto, a nível comercial, o acompanhamento ao cliente, na parte de produção... toda a estrutura da Tromilux trabalha para o cliente procurando sempre a oferecer a melhor solução.
- 145 J- Quanto às associações, ou seja, associações positivas que a marca possui, como por exemplo confiança, inovação, design etc. Considera que os consumidores da Tromilux reconhecem estas qualidades e por isso confiam mais na marca?
- 150 ACP- Aqueles clientes que se fidelizam reconhecem as características que já mencionei. São as características que fazem toda a diferença no mercado, que como sabemos está massificado e a iluminação não foge a isso. Antes pelo contrário, tem uma concorrência que cada vez torna tudo mais competitivo, tanto a nível de

qualidade, exigência de qualidade como nos preços. Portanto daí ter mencionado anteriormente que qualidade e preços têm de andar de mãos dadas para conseguirmos ter um produto final que seja apetecível não só na confiança, na qualidade e no design, mas também competitivo no preço que tem.

- 155 J- Considera que a Tromilux tem uma personalidade?
- 160 ACP- Sim sim. A Tromilux tem uma personalidade muito própria, diria quase um estilo próprio porque segue os seus procedimentos internos que foram definidos ao longo dos anos... são parâmetros que são muitas vezes pensados em novos enquadramentos que tem a ver com a evolução do mercado, mas sempre a pensar no cliente.
- 165 J- Relativamente aos clientes, considera que os clientes que usam ou poderão vir a usar a marca Tromilux constituem um grupo específico?
- 170 ACP- Normalmente os clientes que encontramos têm vários setores associados à mesma área. Por sua vez, todos eles acabam por ter intervenção na escolha e na opção das luminárias do enquadramento. É muito diversificado...temos desde o instalador, o empreiteiro, o armazenista (que é a rede de distribuição), o projetista, o arquiteto (são eles que desenvolvem toda a base de projeto) e no topo acabamos por ter o dono de obra. Sem este não há comprador. O dono de obra é o comprador final. E pelo meio temos todos esses profissionais que referi e é com eles que temos de trabalhar e de forçar parcerias para conseguir consolidar a marca no mercado. Eles é que vão transmitir ao mercado a marca, a sua qualidade, nome. É assim que se cria uma empresa e uma marca, dando confiança ao nome Tromilux.
- 175 J- A 4ª dimensão é o Reconhecimento de marca que afeta as atitudes e percepções dos consumidores e tem como objetivo compreender como os estes reconhecem a marca em diferentes situações.
- 180 ACP- Isso difere também dos vários setores que estão envolvidos na nossa área de mercado. Mas como referi há pouco, os armazenistas, empreiteiros, instaladores etc. todos eles têm a sua intervenção e um papel que é fundamental, mas de uma forma global poderia especificar o seguinte: nós temos uma gama de produtos em que apostamos no design. Essa gama de produtos com design, são produtos que seguem as novas tendências, são inovadores, o que permite de certa forma termos

sempre um cliente do outro lado à procura das soluções. Quando procuram essas soluções uma da empresa que vão ter em conta é a Tromilux. Tem como objetivo tornar os clientes não só esporádicos como constantes na sua procura.

- 185 J- Em relação a potenciais consumidores ou futuros consumidores, acha que eles possuem uma opinião acerca da marca?
- 190 ACP- O nosso mercado é muito complexo e isso difere muito de várias situações. Muitas vezes somos contactados pelo dono de obra, outras vezes pelo instalador que está a apresentar alternativas à obra, outras vezes somos contactados pelo arquiteto que está a desenvolver o projeto e que gostava de utilizar as soluções Tromilux... Portanto é muito diversificado e muito complexo. Mas para agilizar o processo e criar aqui um enquadramento que fosse mais perceptível. Pronto a opinião que eles têm formada da marca Tromilux passa pelas novas tendências, pela confiança, pela garantia do produto e por terem já tido respostas anteriores de confiança, a nível de acompanhamento comercial, projeto e orçamentação, o que lhes permite receber esse acompanhamento quando necessitam.
- 195 J- A última dimensão é o Comportamento de mercado, que inclui questões mais financeiras e tem como objetivo conhecer o alcance que a marca Tromilux possui. Qual é a quota de mercado da Tromilux em Portugal?
- 200 ACP- Em Portugal diria que deve andar por volta dos 44% ou 46%.
- 205 J- A rede de distribuição da marca Tromilux composta por quantas lojas?
- 210 ACP- São muitas. Em termos de rede de distribuição nós trabalhamos, como outros concorrentes também trabalham.... Todos os principais ou grandes distribuidores a nível nacional também são nossos parceiros e vice-versa. Daí eu diria que é uma rede muito extensa. A Norte, Sul e Ilhas podemos considerar mais de 60 lojas.
- 215 J- Por fim, gostaria de saber se a marca Tromilux cria atividades de Marketing específicas para aumentar a notoriedade de marca no mercado Português?
- 220 ACP- Sim, nós temos a Diretora de Exportação que tem desenvolvido toda essa vertente de Marketing, nomeadamente as redes sociais (Instagram e Facebook).

Temos também várias ferramentas na vertente digital em que há uma forte aposta e uma grande projeção da marca em termos de imagem, de obras onde se encontram atualmente as nossas soluções de iluminação... estamos cada vez mais a apostar nessa vertente porque é uma vertente atual, que tem procura e cada vez mais a ferramenta digital veio para ficar e hoje em dia o cliente antes de procurar uma marca vai consultar na web a página ou mesmo perceber a qualidade do produto, da imagem, aplicações em obra e tem uma sensibilidade diferente, está mais informado. E quando liga para a marca, mesmo sem a conhecer, já tem uma perceção do que ela produz. Sem dúvida uma aposta forte!

225 J- E terminamos! Queria agradecer o tempo disponibilizado e a ajuda prestada no meu Projeto.

230 ACP- De nada! O prazer foi meu! Naquilo que pudermos ajudar, estamos ao seu dispor.

235 J- Se surgir alguma dúvida ou se for necessário reformular alguma pergunta, posso entrar em contacto via e-mail para ser mais fácil e rápido, se assim desejar.

245 ACP- Sim, claro! Esteja à vontade.

250 J- Muito obrigada!

255 ACP- Um bom dia e tudo de bom!

Anexo 6- Entrevista Mercado francês- Agente comercial

J- Simboliza a entrevistadora e autora deste estudo, Joana Rocha.

ACF- Simboliza o entrevistado, o agente comercial francês

- 5 J- Considérez-vous que la marque Tromilux a des «prix premium»?
- 10 ACF- Oui.
- 15 J- Estimez-vous que le niveau de satisfaction client est élevé?
- 20 ACF- Oui.
- 25 J- Le nombre de consommateurs revenant pour racheter la marque Tromilux est-il élevé?
- 30 ACF- Oui
- 35 J- Estimez-vous que la marque est de haute qualité, de qualité moyenne ou de qualité inférieure à celle des concurrents du marché français?
- 40 ACF- Haute qualite
- 45 J- Considérez-vous que la marque est la meilleure, l'une des meilleures, l'une des pires ou la pire du marché français?
- 50 ACF- L'une des meilleure.
- 55 J-La qualité de la marque est-elle cohérente ou incohérente?
- 60 ACF- Coherente.
- 65 J- Estimez-vous que le consommateur est sensible aux variations de prix du produit Tromilux?
- 70 ACF- Oui.
- 75 J- Considérez-vous Tromilux comme la marque leader, l'une des marques leaders ou l'une des marques non leaders du marché français?
- 80 ACF- Non leader.
- 85 J- Considérez-vous que la marque Tromilux augment su popularité en France?
- 90 ACF- Oui.
- 95 J- Par rapport à l'innovation sur le marché, la marque Tromilux cherche-t-elle à innover chaque fois qu'elle lance un nouveau produit?
- 100 ACF- Oui.
- 105 J- Considère-vous qu'il y a des raisons d'acheter cette marque au détriment des concurrents. Si oui, lesquels?

- 110 ACF- La position prix sur le marche et la qualite des produits.
- 115 J- La marque Tromilux, a-t-elle une personnalité? Peut-elle être considérée comme une marque sincère, compétente et sophistiquée?
- 120 ACF- Le marché français est composé de spécialiste distributeur en éclairage et ce type de consommateurs sont très intéresser par la marque.
- 125 J- Considérez-vous que les consommateurs de la marque Tromilux constituent un groupe spécifique? Avez-vous une idée précise du type de personne qui utilise / utiliserait la marque?
- 130 ACF- Oui, si elle peut améliorer la communication sur les documents techniques (plug-ins adaptés pour les études techniques...).
- 135 J- Estimez-vous que les clients reconnaissent la crédibilité de l'entreprise? Et font confiance à la marque Tromilux?
- 140 ACF- Oui.
- 145 J- Estimez-vous que la marque Tromilux diffère de ses concurrents? Si c'est le cas, comment?
- 150 ACF- La qualité de ses produits et le positionnement prix sur le marché français.
- 155 J- Comment évalueriez-vous la notoriété de la marque sur le marché français?
- 160 ACF- Encore faible.
- 165 J- Les clients / futurs clients de la marque, ont-ils une opinion par rapport à la marque?
- 170 EFR- Oui tous les produits sont de qualité mais il faut améliorer l'accès au documents technique ainsi que les plug-ins.

Anexo 7- Entrevista Mercado francês- Diretora de Exportação

J- Simboliza o nome da entrevistadora e autora desta mesma tese, Joana Rocha.

DE- Simboliza a entrevistada

- 5 J- Boa tarde! O meu nome é Joana Rocha e sou estudante do Mestrado de Línguas e Relações Empresariais da Universidade de Aveiro. Procuo estudar e entender a Brand Equity da marca Tromilux, nomeadamente fazer uma comparação entre os mercados Português e Francês. Esta entrevista foi estruturada para a área comercial da empresa, nomeadamente para os agentes comerciais desta uma vez que em contexto B2B estes são a cara da empresa. A sua participação é muito importante pois conhece o mercado português da Tromilux melhor que ninguém. Se, eventualmente, tiver de reformular alguma pergunta posso depois entrar em contacto via e-mail para ser mais fácil.
- 10 DE- Claro, estamos disponíveis para ajudar.
- 15 J- Para este estudo vou utilizar o modelo “The Brand Equity Ten” de David Aaker um autor de Marketing. Esse modelo é dividido em 5 dimensões: Lealdade de marca, Qualidade percebida, Associações/ diferenciação, Reconhecimento da marca e Comportamento de mercado. Todas estas dimensões são vistas em perspectiva dos consumidores e uma vez que é o agente comercial de Portugal penso que me conseguirá responder a todas tendo consideração as opiniões dos consumidores com que contacta. As 5 dimensões dividem-se em subdimensões que possuem perguntas standard que têm como objetivo compreender como o mercado português vê e que qualidades atribui à Tromilux. Passando então para as perguntas do modelo que vou utilizar. Primeiramente: A Lealdade da marca divide-se em preço premium e satisfação e tem como objetivo caracterizar a lealdade que a marca possui nos mercados em que atua, neste caso no mercado português. No mercado francês, considera que a Tromilux apresenta preços premium?
- 20 DE- Não, pelo contrário. Acho que a marca até se destaca juntos dos consumidores e dos clientes por ter um preço acessível. O mercado francês é muito focado em preço e a Tromilux apresenta um preço competitivo, não diria baixo, mas sim competitivo, obviamente salvaguardando a qualidade. Esta é o foco da Tromilux no mercado.

- 25 J- Uma vez que respondeu que não, acha que os consumidores da categoria de iluminação técnica estariam dispostos a pagar mais para obter a qualidade da Tromilux?
- 30 DE- Nós fornecemos produtos acessíveis e de qualidade alta. Se compararmos com fornecedores de material asiático. Isto é, importadores provenientes de países asiáticos, maioritariamente a China, têm uma qualidade inferior e um preço mais baixo... Os clientes do mercado francês preferem pagar um pouco mais e ter uma qualidade superior daí preferirem sempre material europeu, garantias de 5 anos, ou seja, estão dispostos a pagar um bocadinho mais. No entanto não consideraria o nosso preço premium face a outros fabricantes europeus. É importante separar os importadores asiáticos e os fabricantes europeus.
- 35 J- Em relação à satisfação, considera que o nível de satisfação, no mercado francês, é alto?
- 40 DE- Sim.
- 45 J- Então o número de consumidores que volta a comprar também é alto, certo?
- 50 DE- Sim. Temos cada vez mais clientes recorrentes que fomos angariando.
- 55 J- Agora passando para a segunda dimensão, A Qualidade percebida, tem como objetivo compreender a de que forma os consumidores vêem a marca e que qualidades lhe atribuem. Assim sendo, considera que os consumidores da Tromilux acham que a marca tem qualidade elevada, qualidade média ou qualidade inferior em comparação com os concorrentes do mercado francês?
- 60 DE- Inferior coloca-se logo de parte devido aos componentes de alta qualidade que usamos. 90% do nosso material vai equipado com LEDs e Drivers Philips que são do topo do mercado. Portanto, nesse aspeto de qualidade, nós temos a certeza que temos um produto de qualidade e que estamos equiparados a qualquer outro fabricante mesmo de maior nome. Eu diria ou equivalente ou superior, nunca inferior. Ou equivalente, porque certamente que os nossos concorrentes também têm material com qualidade, não é? Quando falo de concorrentes falo sempre de fabricantes europeus porque os importadores não consideramos bem nossos concorrentes porque importam apenas e é material asiático. Portanto nesse aspeto, a nossa qualidade vai

ser extremamente superior porque é material fabricado em Portugal, com componentes de alta qualidade, com garantias de 5 anos e tudo mais... se estivermos a comparar com importadores de material asiático. Se estivermos a comparar com fabricantes, alguns portugueses até, diria que a qualidade certamente estará equiparada.

65 J- Portanto, os clientes consideram que a marca Tromilux tem elevada qualidade, logo aceitam que esta é uma das melhores marcas do segmento de mercado, certo?

70 DE- Sim, como fabricantes somos das melhores. Em termos de qualidade de produto, claro.

75 J- Então pode-se considerar que a qualidade dos produtos Tromilux é consistente, certo?

80 DE- Sim. Estamos sempre a tentar desenvolver e melhorar produtos, o que por si só também pode desencadear uma situação ou outra um bocadinho mais chata com o cliente, ou seja, por exemplo, se tivermos um produto que vai com determinado acabamento, parafusos em inox, e de repente vamos desenvolver um que tem parafusos já pintados para ser mais discreto. Tentamos sempre melhorar e manter a qualidade. O cliente até pode estranhar, nós tentamos explicar e fica resolvido. Se ele quiser mesmo com inox, nós fornecemos, mas por norma aceitam bem as nossas melhorias. Mesmo em nível de geração de LEDs temos sempre as novas gerações de LEDs que a Philips lança, ou seja, os nossos fornecedores também estão em constante inovação e nós vamos sempre acompanhando as tendências de mercado e as últimas evoluções

85 J- Em relação à taxa de retorno, é elevada? Ou seja, existem muitas reclamações, mas os clientes voltam a comprar devido ao bom serviço pós-compra que prestam?

90 DE- Sim existem algumas reclamações e especialmente no setor elétrico acho que é normal nomeadamente em problemas de eletrificação. Nós vendemos iluminação e por algum motivo uma luminária deixou de funcionar, ou está a piscar, etc. isso acaba por ser normal porque existem vários fatores que podem contribuir para isso...pode ser de facto o produto que esteja com algum mau contacto, ou com um driver que tenha queimado mas regra geral, quando se trata dessas situações de eletrificação, acaba sempre por ser algum problema com a qualidade da instalação. No entanto, sim

existem reclamações, existe retorno de stock, no sentido de material que é devolvido ou trocado, mas os clientes continuam a comprar porque nós resolvemos a situação da melhor forma, com rapidez.

- 95 J- Considera que o consumidor é sensível às variações de preço dos produtos Tromilux?
- 100 DE- Sim, extremamente. Nós lançamos agora recentemente uma nova tabela para perfis e tubulares e, nestes casos, a maioria dos preços baixou. Ou seja, os preços foram atualizados e baixaram e estão ainda mais competitivos. O mercado francês é muito sensível ao preço no sentido em que quando se trata de projetos grandes, necessitam de descontos maiores e valores líquidos mais baixos devido à competitividade do mercado. Para o nosso cliente conseguir ficar com o projeto vai precisar de apresentar um ótimo preço e por isso faz pressão em nós também sobre o preço.
- 105 J- Como considera que os consumidores perspetivam a marca Tromilux? No caso de possível escolha para obra, entre vários concorrentes, o que define a marca para ser escolhida?
- 110 DE- Em número 1 o facto de sermos fabricantes permite fazer material específico para as necessidades do cliente como por exemplo, em projeto, quando e preciso ter linhas continuas de 30 metros ou linhas com curvas a um determinado grau, ou fazer formas, como já fizemos, trapézios, hexágonos, etc. Os clientes procuram uma empresa que seja flexível nesses aspetos e nós somos. Desde comprimentos, a temperatura de cor, acabamento da peça... Agora temos a pintura nas nossas instalações e podemos pintar como o cliente desejar, basta identificar o RAL e tem um produto personalizado à sua medida. Este fator é acompanhado pelo fator preço. Nós temos um preço competitivo e para o material que fornecemos e a qualidade que garantimos é muito acessível. Em número 3 a garantia de produto. O mercado francês pede muito a garantia de 5 anos. Eu diria que são estes 3 fatores, a personalização, o preço e a qualidade. Quando um cliente francês pensa na Tromilux pensa em material feita à medida, preços competitivos e garantia.
- 115 J- A garantia aqui pode também representar qualidade pós-venda, certo?

- 120 DE- Sim, sim. Uma garantia de 5 anos, o cliente pode estar descansado pois se tiver algum problema com o material, durante 5 anos ele está assegurado. Portanto isso também mostra a qualidade e compromisso que temos com os nossos clientes.
- 125 J- Os consumidores do mercado francês vêm a Tromilux como a líder, uma das líderes ou não uma das líderes de mercado? Considerando que a participação neste mercado é relativamente recente, como se pode classificar a posição da marca?
- 130 DE- Não somos líderes. Somos das marcas mais recentes no mercado. O mercado francês tem muito potencial e estamos neste momento a apostar neste. Temos um novo agente comercial que está a dinamizar o mercado, trazer novos clientes, novos projetos e uma coisa depois leva a outra. Neste momento não somos líderes, de todo, mas estamos a fazer o trabalho para alcançar esse objetivo. Ainda existem certamente muito gabinetes, muitas marcas que não conhecem a Tromilux e que esperamos vão passar a conhecer em breve com o trabalho que estamos a fazer.
- 135 J- Então a marca Tromilux está a crescer em popularidade, nomeadamente através da participação do agente comercial?
- 140 DE- Sim, está a crescer no mercado.
- 145 J- Quanto à inovação de mercado, a Tromilux procura sempre estar na vanguarda da inovação, pode-se então considerar que a marca apresenta produtos inovadores face aos concorrentes?
- 150 DE- Sim, tentamos inovar em vários aspetos. Por exemplo, acompanhar os difusores novos que saíram, novas tecnologias...temos sempre colaboradores que têm em vista isso mesmo, ver o que há de novo, o que é que vai ser lançado, em que é que podemos inovar e o que é que podemos dar de diferente aos nossos clientes.
- 155 J- A 3ª dimensão são as associações que a marca possui e de que forma se diferencia dos concorrentes. Divide-se em «Proposta de Valor», «Personalidade da Marca», «Associações Organizacionais» e «Diferenciação». Quanto à proposta de valor da marca, considera que a marca oferece uma boa relação custo-benefício?
- 160 DE- Sim, sem dúvida. É o principal atributo da marca, a sua relação preço-qualidade.

- 165 J- Quais são as razões para comprar a marca Tromilux em detrimento dos concorrentes?
- 170 DE- A relação preço-qualidade, que é extremamente favorecedora, ou seja, material com muita qualidade apenas produtos fabricados na Europa, com um preço competitivo e justo; a personalização, mais uma vez é muito importante, visto que muitas encomendas vêm para nós com base nessa capacidade da Tromilux; os períodos de produção, que com as novas instalações foram reduzidos pois temos maior capacidade de produção. Penso que será isso.
- 175 J- Considera que a marca Tromilux tem uma personalidade? Pode ser considerada, por exemplo na base da competência, sofisticação, sinceridade e confiança que passam ao cliente?
- 180 DE- Sim. Sofisticação, modernidade, sobriedade e sim essa relação de confiança, ou seja, nós tentamos sempre transmitir e penso que conseguimos fazê-lo, que a marca está sempre disponível para resolver qualquer problema que possa surgir, porque problemas surgem, o que importa é a forma como os resolvemos.
- 185 J- Em relação aos clientes, considera que os clientes que usam ou poderão vir a usar a marca Tromilux constituem um grupo específico? Há uma imagem clara do tipo de pessoa usa / usaria a marca?
- 190 DE- Não necessariamente. Em termos de consumidor propriamente dito, ou seja, a pessoa que nos compra material, nós temos desde gabinetes de arquitetura e engenharia que têm os seus projetos e já especificam Tromilux porque vai de acordo com as estética que eles têm em mente; cliente final, no sentido de cliente que faz uma casa e está na fase da iluminação e procura ajuda nas escolhas e depois compra na nossa rede de distribuição; temos os armazenistas que vendem um bocadinho de tudo... não diria que houvesse uma pessoa específica ou um tipo de pessoa específico mesmo até porque o nosso material se adapta a vários estilos, ou seja, regra geral o nosso material é muito simples, discreto e funciona quase como uma tela em branco que depois pode ser personalizado e adaptado a cada espaço e cada cliente.

- 195 J- Quanto às associações, ou seja, associações positivas que a marca possui, como por exemplo confiança, inovação, design etc. Considera que os consumidores da Tromilux reconhecem estas qualidades e por isso confiam mais na marca?
- 200 DE- Sim, sem dúvida.
- 205 J- A 4ª dimensão é o Reconhecimento de marca que afeta as atitudes e percepções dos consumidores e tem como objetivo compreender como os estes reconhecem a marca em diferentes situações. Como classificaria a *Awareness* no mercado francês?
- 210 DE- Em Paris ou Lille é muito provável que conheçam a marca Tromilux. França é enorme e é improvável que a marca seja conhecida em todo o seu território. Porém na capital, onde existem imensos projetos, e na zona Norte estamos a crescer e acredito que o reconhecimento seja mais alto. De resto penso que não, mas para aí caminharemos com a ajuda do agente comercial.
- 215 J- Em relação a potenciais consumidores ou futuros consumidores, acha que eles possuem uma opinião acerca da marca?
- 220 DE- Os consumidores, de acordo com o feedback que tenho, confiam na marca, pensam que é uma marca com alta qualidade, preços justos, etc. Os futuros consumidores terão a percepção dos consumidores já existentes e se são futuros clientes já conhecem a marca e sabem que é de boa qualidade, com design moderno, que podem até personalizar e que somos fabricantes europeus de alta qualidade.
- 225 J- A última dimensão é o Comportamento de mercado, que inclui questões mais financeiras e tem como objetivo conhecer o alcance que a marca Tromilux possui. Qual é a quota de mercado da Tromilux em França?
- 230 DE- Muito pequena. A exportação para França é muito recente e o mercado é gigante. Comparando com a quota de mercado em Portugal, a empresa nasceu em 2004 e em 16 anos já alcançou um lugar assertivo no mercado. Em França estamos a começar agora, é um mercado gigantesco, impossível de comparar ao português. Isto também apresenta os seus desafios e aumentar o reconhecimento da marca e a quota de mercado é um deles.
- 235 J- A rede de distribuição da marca Tromilux composta por quantas lojas?

- 240 DE- Em França também temos os nossos distribuidores, sendo que os nossos clientes acabam por ser os armazenistas que fazem os seus projetos ou vendem a determinadas pessoas. Neste momento devemos ter cerca de 20 clientes recorrentes no mercado francês.
- 245 J-Como sei as atividades de *marketing* e as redes sociais são geridas por si. Relativamente a essa área: Em relação ao tráfego do website e as interações nas redes sociais da empresa, são positivas?
- 250 DE- São positivas. Através do *Google Analytics* nos conseguimos ter essas informações todas mais em detalhe, mas regra geral são positivas. Temos sempre aumento de sessões, o que quer dizer que há mais pessoas interessadas, sendo que tem a pequena particularidade que nós ainda não avançamos com os anúncios pagos, ou seja, todos os resultados que nós temos são resultados orgânicos. Isto significa que quem vem parar ao nosso website, assim o entendeu e procurou ativamente a Tromilux. Recentemente criamos um blog que tem como objetivo dinamizar a marca, aumentar a nossa posição no motor de busca e acrescentar valor ao nosso produto e ao mercado da iluminação. Para além do fabrico, tentamos ser uma voz de especialista.
- 255 J- O blog pode também ajudar a trazer novos clientes. Aqueles que estão mais indecisos visitam o blog e percebem o que fazem e a qualidade com que fazem.
- 260 DE- Sim, temos vários artigos técnicos que ajudam a escolher a melhor opção para cada um.
- 265 J- Quais as redes sociais que mais utilizam? Instagram e Facebook?
- 270 DE- Sim as nossas redes sociais são o Instagram, Facebook e Pinterest, que são atualizados semanalmente. A imagem que queremos transmitir é uma imagem cuidada, publicamos projetos, produtos novos à medida que vamos lançando, ou seja utilizar as redes sociais como um cartão de visita. Até digo aos agentes comerciais para utilizarem o Instagram nas visitas comerciais pois é diferente ver um catálogo ou ver o produto aplicado. Especialmente quando se fala em arquitetos, que é muito mais visual, eles estão focados num resultado esta visão é mais adequada.

- 275 J- Por fim, o acesso ao produto é facilitado? Em termos de fornecimento, não existem atrasos que possam afetar o mercado? Sei que o mercado francês é muito rápido e estes constrangimentos pode afetar de alguma forma.
- 280 DE- Sim, agora com a situação do Covid-19, muitos países fecharam e alguns componentes faltaram. Por exemplo, o alumínio com que fazemos os nossos perfis vêm de uma empresa espanhola. Houve um compasso de espera um bocadinho complicado porque, apesar de possuímos stock destes componentes, não foi suficiente para manter a produção a trabalhar ao mesmo ritmo. A Tromilux não é completamente alheia ao que se passa à sua volta, ou seja, os nossos prazos podem ser afetados por situações externas. De certa forma os projetos agora demoram mais tempo a serem desenvolvidos por serem muito personalizados e isso faz com que o mercado fique mais impaciente. A gestão de prazos é uma questão muito particular e tem que se lhe diga, mas os clientes entendem que os materiais são fabricados aqui e que temos que trabalhar com os prazos de entrega dos nossos fornecedores.
- 285 J- E terminamos! Queria agradecer o tempo disponibilizado e a ajuda prestada no meu Projeto.
- 290 DE- De nada! O prazer foi meu!
- 295 J- Muito obrigada!