

CAPÍTULO III

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NA 1ª ETAPA

3.1. Introdução

O objectivo do capítulo é o de apresentar os resultados do estudo efectuado na 1ª Etapa da investigação empírica, junto aos responsáveis pela comunicação de marca corporativa e outros responsáveis com impacto na gestão da marca. Após a recolha de dados nas empresas fez-se o seu tratamento através da técnica de análise de conteúdo temática e estética. Fez-se ainda uma análise estatística descritiva a alguns dos dados recolhidos.

Os casos analisados irão ser caracterizados relativamente às dimensões estratégica e operacional do conceito identidade de marca corporativa, posicionamento e desempenho das empresas no mercado. Os dados relativos ao desempenho são apresentados a par de outros dados, sempre que pertinente. A discussão dos resultados obtidos nesta etapa recorre à análise comparativa das empresas. A partir da análise efectuada ir-se-á definir a *estrutura de identidade das marcas corporativas a nível estratégico*, a qual vai ser a referência fundamental das análises efectuadas posteriormente.

3.2. Identidade organizacional

Sob o título identidade organizacional ir-se-á descrever o historial das empresas, a visão e missão, considerando-se a razão de existir e competências centrais, os objectivos, estratégias, valores declarados e padrões comportamentais,

3.2.1. Historial

A análise ao *historial* incidiu na identificação das pessoas que tiveram influência na *cultura*, nas crenças e valores das empresas estudadas e que têm, segundo Dowling (2001), influência nos comportamentos dos membros actuais e no desempenho das empresas. Segundo Thévenet (1997) as *pessoas marcantes* na história de uma empresa são o fundador, presidentes, dirigentes ou outros líderes e a partir da análise destas personalidades pode-se identificar a razão de existir inicial (Collins e Porras, 1996), a cultura, os pressupostos sobre a natureza da realidade, subjacentes à tomada de decisão assim como as acções efectuadas (Schein, 1985). Por outras palavras, a análise possibilita segundo Thévenet (1997) compreender a forma como o grupo foi gerido através da identificação das *decisões estratégicas* e *factos marcantes*. Apresenta-se em seguida os resultados da análise de conteúdo a par da discussão dos resultados obtidos em relação à dimensão historial. Remete-se para o Anexo IV a descrição mais detalhada do historial de cada uma das empresas.

I - Razão de existir

Considerando que a *razão de existir* explica porque a empresa existe, para que serve, quem beneficia com os esforços efectuados, os motivos para os membros fazerem mais do que aquilo que a sua função estipula (Campbell, Devine e Young, 1996) verifica-se que a razão de existir inicial das Empresas A, B, C e F (Quadro 11) indica, ao enunciar os benefícios funcionais da oferta, que o principal motivo que presidiu à sua fundação tinha uma orientação para o produto, não tendo sido indicada a ligação destes benefícios com qualquer tipo de competência central das empresas. A Empresa D revela uma orientação de mercado ao indicar que a sua razão de existir é satisfazer as necessidades dos clientes quanto à qualidade e serviço prestado, as suas competências centrais. Dado o objectivo que presidiu à fundação da Empresa E a sua razão de existir inicial distingue-se das outras empresas e a competência central que se destaca é a criação de relacionamentos através da cooperação.

Quadro 11

Historial: Razão de existir e valores

EMPRESAS	Fundadores e outros líderes
	Razão de existir
A	1987 - Fabricar roupões de banho de alta qualidade para marcas nacionais e para o mercado interno. 1995 - Crescimento através da internacionalização, sustentado por uma oferta distintiva da dos concorrentes.
B	1953 - Fabricar e confeccionar produtos em malha, sob encomenda, para distribuidores a operar no mercado nacional e internacional. 1990 - Ver razão de existir actual.
C	1974 - Fabricar e confeccionar produtos de gama média, média-baixa para o mercado nacional e, a partir de 1978, internacional. A partir de 1990 a razão de existir está em sintonia com um posicionamento de maior qualidade. Ver razão de existir actual.
D	1948 - Fornecer aos clientes produtos com a máxima qualidade. 2005 - Ver razão de existir actual.
E	1993 - Estabelecer uma rede de cooperação entre pequenas e médias empresas de diferentes sub-sectoros. 1998 - Oferta de produtos e serviços baseada numa relação de parceria com os clientes.
F	1973 - Fabricar e comercializar colchas para o mercado interno. 1989 - Aquisição da empresa e mudança de designação. Ver a razão de existir actual.

II - Decisões estratégicas e factos marcantes

Segundo Thévenet (1997) os *factos marcantes*, revelam dados adicionais sobre os valores fundamentais da cultura actual porque mostram como a empresa reagiu a acontecimentos importantes. Resultaram de *decisões estratégicas* que definiram novas maneiras da empresa concorrer no mercado, condicionaram a sua actividade e definiram os recursos materiais e humanos necessários à organização (Pires, 1995). Numa *perspectiva cultural* Thévenet (1997) resume que os dados pertinentes a recolher sobre as decisões estratégicas são, a nível comercial dados sobre decisões respeitantes a produtos e mercados, a nível tecnológico dados sobre mudanças de processos e a nível organizacional dados sobre mudanças de estrutura, de métodos de trabalho, de valores e estilo de gestão. Também é importante identificar as crises, entendidas como momentos críticos que comprometeram a saúde financeira e a sobrevivência da empresa, no sentido de compreender os pressupostos subjacentes às soluções encontradas, refere o autor.

Quanto às *decisões estratégicas* e *factos marcantes* das empresas (Quadro 12) as crenças, ou pressupostos básicos subjacentes, são no caso das Empresa A, C, D e F que a internacionalização é um factor essencial para o seu crescimento. Em todas as empresas o investimento em recursos ou activos materiais, instalações e equipamentos e a reorganização dos processos e métodos de trabalho com o objectivo de atingir uma maior eficácia, redução de custos e produtividade, são considerados aspectos fundamentais para a manutenção da competitividade e sobrevivência. Mudanças de estrutura acompanham a implementação de um sistema da qualidade (Empresas A, B, C, D e F) ou a verticalização das empresas (Empresas C e D).

Numa determinada altura da história das empresas, verifica-se que houve uma mudança de pressupostos quanto aos factores críticos de sucesso no ramo de actividade, os quais passaram a ser a qualidade do produto e serviço. Esta mudança está relacionada com a opção por uma estratégia de diferenciação. A Empresa A é uma excepção já que seguiu, desde a sua fundação, este tipo de estratégia ao optar pela oferta de produtos com valor acrescentado, distintivos dos da concorrência. As empresas com uma maior longevidade no mercado, as Empresas B, C e D optaram por este tipo de estratégia na década de 90. A estratégia de diferenciação caracterizou-se, a nível de *private label* e fabricação de produtos para marcas internacionais, pela oferta de um nível de qualidade e serviço distintivo dos concorrentes. Quanto à Empresa B caracterizou-se também pela construção de marca própria e oferta de

coleções, constituídas por produtos de qualidade, criativos e inovadores. No caso da Empresa D para além da oferta de qualidade, a oferta de novos produtos e acabamentos.

O factor crítico de sucesso a partir do ano 2000, o qual se tem tornado um valor para as empresas analisadas e, tal como Schein (1985) sugere, poderá vir a tornar-se uma crença e um pressuposto básico é a inovação, tal como se vai verificar nos próximos pontos deste capítulo.

Quadro 12.A

Historial: Decisões estratégicas e factos marcantes

EMPRESAS	Fundadores e outros líderes	
	Decisões estratégicas	Factos marcantes
A	<p>1995 Investimentos: instalações, equipamentos. Mudança de estrutura, processos e métodos de trabalho. Desenvolvimento de competências dos recursos humanos.</p>	<p>1995 Internacionalização. 2002 Certificação pela norma ISO 9001/2000 da Qualidade</p>
B	<p>Década de 80 Investimentos: instalações, equipamentos e sistemas de informação. Mudança de processos e métodos de trabalho. Aumento do nº de operários e investimento no desenvolvimentos das suas competências.</p> <p>Década de 90 Estratégia de diferenciação. Processo de construção e desenvolvimento de uma marca própria. Mudança de estrutura, processos e métodos de trabalho. Desenvolvimento de competências dos recursos humanos. Armazém robotizado.</p> <p>Década 2000 Reforço da imagem da marca-produto através de uma imagem empresarial coordenada – renovação das instalações.</p>	<p>1990 Criação da Marca-produto. Criação de um gabinete de estilismo.</p> <p>1998 Certificação pela norma ISO 9002 da Qualidade.</p>
C	<p>Décadas de 80/90 Investimento constante na modernização das instalações e do parque de máquinas. Verticalização do processo produtivo. Mudanças de estrutura, processos e métodos de trabalho. 1990. Estratégia de diferenciação. Alargamento da gama e oferta de produtos de gama média-alta 1992. Crise económica: despedimento de alguns trabalhadores.</p> <p>Década 2000 Alargamento da gama de produtos, oferta de valor acrescentado através de produtos sem costura e oferta de coleções próprias. Investimento em novas instalações, em equipamentos com uma nova tecnologia, <i>seamless</i>. Mudança de estrutura, processos e métodos de trabalho.</p>	<p>1978 Internacionalização</p> <p>1990. Clientes: marcas internacionais com notoriedade no mercado</p> <p>2000. Introdução da tecnologia <i>seamless</i> 2003 Certificação pela norma ISO 9001/2000 do Instituto Português da Qualidade. Certificação pela norma ISO 14 001 do Ambiente, registo no EMAS</p>

Quadro 12.B

Historial: Decisões estratégicas e factos marcante

EMPRESAS	Fundadores e outros líderes	
	Decisões estratégicas	Factos marcantes
D	<p>Décadas de 70/80 Investimento constante na modernização das instalações e do parque de máquinas. Verticalização do processo produtivo. Mudanças de estrutura, processos e métodos de trabalho.</p> <p>1980. Estratégia de custos: preocupações de volume e pressões constantes em reduzir custos. 1987-1993. Investimentos de cerca de um milhão de contos por ano.</p> <p>Década de 90 1993. Oferta de produtos com maior valor acrescentado, a nível de qualidade e design. Desenvolvimento de novos produtos e acabamentos. 1997. Implementação do sistema de Qualidade. Mudanças de estrutura, processos e métodos de trabalho. Estilo de gestão.</p> <p>Década 2000 2003. Desinstalação da fição, redução de equipamentos na tecelagem, investimentos em novos equipamentos. Manutenção da estratégia de diferenciação: investimento em Investigação e Desenvolvimento e lançamento de novos produtos. Fabricação de produtos complexos. Maior subcontratação quanto ao fabrico de produtos mais básicos. Reestruturação do lay-out fabril. Decisão de enveredar pelo processo de construção e desenvolvimento de marcas.</p>	<p>Década de 70. Internacionalização.</p> <p>Década de 80. Focalização na internacionalização</p> <p>1993. Decisão por uma estratégia de diferenciação (a par da de custos)</p> <p>1997. Certificação pela norma ISO 9002 1999. Aquisição de duas marcas portuguesas com notoriedade no mercado nacional.</p> <p>2003. Certificação a nível de Qualidade Total: - norma ISO 2001/2000 da Qualidade, - norma ISO 14 001 do Ambiente, - norma OHSAS 18 001 e NP 4397 quanto à Saúde & Segurança.</p> <p>Aquisição de 50% do capital de uma empresa espanhola com marcas próprias e licenciadas.</p>
E	<p>1998. Constituição e fabricação de um <i>portfolio</i> de produtos. Investimentos: instalações e equipamentos.</p> <p>2003. Estratégia de diferenciação. Decisão de enveredar pelo processo de construção de marca.</p> <p>2004. Aumentar a eficácia: redução de custos, aumento da produtividade. Aquisição de know-how em desenvolvimento de marcas próprias. Rápida penetração no mercado nacional. Mudança de estrutura.</p>	<p>1998. Autonomia financeira.</p> <p>2003. Criação de duas marcas em parceria com duas estilistas.</p> <p>2004 Fusão com duas empresas. Ampliação do <i>portfolio</i> de marcas. Rede de distribuição das marcas, a nível nacional.</p>

Quadro 12.C

Historial: Decisões estratégicas e factos marcantes

EMPRESAS	Fundadores e outros líderes	
	Decisões estratégicas	Factos marcantes
F	<p>1999/2000. Investimento na construção de instalações, na mudança de imagem. Oferta de colecções próprias.</p> <p>2002/2003 Estratégia de diferenciação. Oferta de produtos e serviços com valor acrescentado. Implementação de um sistema da qualidade. Mudança de estrutura, processos e métodos de trabalho. Investimento em novos equipamentos, qualificação dos recursos humanos. Desenvolvimento de novos produtos</p>	<p>1990 Internacionalização.</p> <p>2003 Certificação pela norma ISO 2001/2000 da Qualidade.</p> <p>2005 Lançamento de uma nova linha de produtos</p>

Na análise ao historial identificou-se ainda que os principais valores e crenças legados, ou declarados, pelas personalidades marcantes na história das empresas são de teor essencialmente funcional, ao referirem-se a características de desempenho da oferta (Quadro 13). Estes valores são no caso da Empresa A, requinte, alta qualidade e inovação, na Empresa B inovação tecnológica e valores ligados ao *design*, o estilo, a criatividade, inovação e qualidade, na Empresa C qualidade e conforto, na Empresa D qualidade e serviço e na Empresa F qualidade e *design*, a oferta de colecções próprias.

Os valores que ultrapassam o âmbito do produto ou oferta são na Empresa B o valor modernidade, mais abstracto, que pode ser caracterizado como um valor funcional se o ligarmos aos valores criatividade e inovação. Pode ainda ser considerado uma atitude. Na Empresa D os valores motivação e profissionalismo dos recursos humanos e na Empresa E o valor comunicação que indica que a empresa valoriza o estabelecimento de relacionamentos, com as empresas da rede e os clientes, a troca de informação, entre outros aspectos. Na Empresa F os valores fundamentais, numa óptica interna consistem na experiência, envolvimento e dinamismo dos recursos humanos.

Quadro 13

Historial: Pressupostos, crenças e valores dos fundadores e outros líderes

EMPRESAS	Fundadores e outros líderes	
	Pressupostos	Crenças e Valores
A	Investimento em recursos materiais. Reestruturação. Internacionalização Qualidade do produto e serviço	Óptica de mercado: - requinte, - alta qualidade, - inovação.
B	Investimento em recursos materiais. Reestruturação. Qualidade do produto e serviço. Inovação.	Óptica de mercado: - inovação tecnológica, - qualidade, - design: estilo, criatividade e inovação, - modernidade.
C	Investimento em recursos materiais. Reestruturação. Internacionalização. Qualidade do produto e serviço.	Óptica de mercado: - qualidade, - conforto.
D	Investimento em recursos materiais. Reestruturação. Internacionalização. Qualidade do produto e serviço.	Óptica de mercado: - qualidade, - serviço. Óptica interna: - motivação dos recursos humanos, - profissionalismo.
E	Investimento em recursos materiais. Reestruturação. Qualidade do produto e serviço.	Óptica de mercado: - comunicação.
F	Investimento em recursos materiais. Reestruturação. Internacionalização. Qualidade do produto e serviço.	Óptica de mercado: - qualidade, - design. Óptica interna: - experiência. - envolvimento. - dinamismo.

3.2.2. Visão e missão

No trabalho realizado distinguiu-se visão de missão definindo-se a primeira como uma meta a atingir no futuro enquanto que a segunda se refere ao presente e indica a razão de existir da empresa e competências centrais que sustentam os objectivos, estratégias e acções a desenvolver para, no futuro, a empresa atingir essa meta.

3.2.2.1. A visão das empresas

O objectivo deste ponto é o de referir as características da *visão actual* de cada uma das empresas enunciando-se a meta, o objectivo a atingir num futuro mais ou menos longínquo, o qual indica a direcção que as empresas vão seguir e, simultaneamente, as expectativas que coloca nos públicos internos (Campbell, Devine e Young, 1996; Dowling, 2001; Davies et al., 2003; Martin, 2002).

Quadro 14

Visão: O objectivo a atingir no futuro

A	«Ser líder de mercado, desenvolver a marca e as vendas da marca em detrimento das vendas para <i>private label</i> através da aposta na inovação e diferenciação dos produtos. Queremos ser nós a propor ao mercado».
B	«Alcançar a reputação adquirida pelos mais prestigiados fabricantes de malhas nos mercados nacional e internacional».
C	«Ser um marco de referência na área da inovação e moda, trabalhando em parceria com os seus clientes».
D	Acima de tudo «sobreviver como empresa têxtil». Nesse sentido, «quer ser uma referência no sector através da aposta constante em inovação e na acreditação da própria inovação.»
E	Crescimento através da internacionalização, sustentado pela qualidade do produto e serviço
F	«Seremos uma referência internacional a nível de têxteis – I ar»

A visão da Empresa A indica que, para ser líder de mercado, vai efectuar um investimento constante no desenvolvimento da marca, na oferta de colecções próprias, na construção de factores diferenciadores através da inovação a nível de *design*.

Como a Empresa B actua no mercado nacional com uma marca-produto e o objectivo estratégico é o de aumentar a notoriedade desta marca e expandi-la para outros mercados a meta da marca corporativa indica que quer alcançar uma reputação de prestígio mas não refere o caminho que vai seguir para atingir esse objectivo.

Em relação à Empresa C a meta de ser um marco de referência quanto à inovação e moda vai ser concretizada através do trabalho para os clientes, a nível de *private label* e marcas internacionais.

A visão da Empresa D indica que quer continuar a operar no mesmo sector de actividade e o caminho que vai seguir é o do investimento constante em inovação e no seu reconhecimento por entidades competentes.

Quanto à Empresa E, para atingir a aspiração proposta pela visão, de crescimento através da internacionalização, o caminho que a empresa vai tomar é o da modernização, divulgação da empresa e marcas, aumento do contributo das marcas no desempenho financeiro da empresa.

A Empresa F quer ser uma referência internacional, estando já a dinamizar esforços, a canalizar recursos humanos e materiais para atingir esta meta.

3.2.2.2. A missão das empresas

Na análise da *missão* das empresas seguiu-se a orientação de Campbell, Devine e Young (1996), Dowling (2001) e Davies et al. (2003) e caracterizou-se os componentes razão de existir e competências centrais, objectivos, estratégia corporativa e de negócio, valores declarados e padrões comportamentais. O objectivo deste ponto do capítulo é o de descrever e analisar os resultados obtidos nestes diferentes componentes da missão das empresas.

3.2.2.2.1. A razão de existir e competências centrais

No capítulo anterior definiu-se os conceitos razão de existir e competências centrais. Atendendo às considerações dos autores aí referidos, caracterizou-se a *razão de existir* pedindo-se aos responsáveis pela gestão da marca que *definissem o negócio* enunciando as necessidades que a empresa satisfaz e os benefícios que oferece, as suas *competências centrais* (Freire, 1997; Dowling, 2001). O Quadro 15 mostra estas definições. Complementou-se esta formulação com uma questão sobre os *pontos fortes* da empresa incluída no Guião de Entrevista (Anexo III) e apresentada sob a forma de um *check list* de Simões (1997). Contudo, os entrevistados tiveram a liberdade de referir competências que não se tinha aí assinalado. Para analisar e caracterizar as necessidades que as empresas satisfazem ou valores utilizou-se a tipologia elaborada no ponto 1.5.2. (ver Quadro 2) e a tipologia de valores pessoais elaborada no Capítulo I.

Quadro 15

Missão: Razão de existir

A	«Satisfazer os clientes, através de uma oferta integrada e com qualidade a nível de produtos e serviços.
B	«Ligação estreita com os seus clientes», satisfazer as suas necessidades e expectativas através de uma oferta de produtos e serviços com <i>design</i> , inovação e total qualidade. Estabelecer um relacionamento de mútua confiança e respeito pela ética do negócio.
C	«Satisfazer as necessidades dos clientes que estão implícitas e explícitas nas encomendas; satisfazer os colaboradores, numa óptica profissional e humana, atendendo também às suas necessidade sociais; realização do lucro, que contribui para a consolidação, crescimento e sucesso contínuo da própria empresa.»
D	<p>Numa óptica de mercado: «Satisfazer permanentemente os nossos clientes através da inovação e <i>design</i> de produtos de qualidade, requintados e confortáveis.»</p> <p>Numa óptica interna: «Servir bem é o lema desta empresa, tentando continuamente fornecer o melhor produto com a melhor qualidade.»</p>
E	Estabelecer um relacionamento com os clientes através da prestação «de um serviço abrangente e completo».
F	«Assegurar um crescimento contínuo através da conjugação da linha de produtos existente com os aditivos de qualidade e inovação».

Como se pode verificar no Quadro 16 todas as empresas visam satisfazer necessidades de desempenho ou funcionais dos clientes. No caso da Empresa A, a razão de existir indica que quer satisfazer a necessidade de uma oferta integrada e as competências de serviço e qualidade. A Empresa B quer satisfazer a necessidade de produtos e serviços e evidencia as competências *design*, inovação e qualidade. A empresa quer ainda satisfazer uma necessidade ou valor central ao mostrar o desejo de ter uma «ligação estreita com os clientes», um relacionamento de mútua confiança e respeito pela ética do negócio. A Empresa C quer satisfazer as necessidades dos clientes implícitas nas encomendas e, numa óptica interna, as necessidades dos colaboradores, profissionais, humanas e sociais o que nos reporta, por inferência, às necessidades valorizadas pelos membros, ou valores pessoais. Como a empresa não indica necessidades específicas pode-se inferir que quer satisfazer necessidades de segurança, afiliação, estima, realização, poder e *status*. A Empresa C quer ainda ser lucrativa para continuar a crescer e ser bem sucedida. A Empresa E existe para satisfazer necessidades funcionais dos clientes através da prestação de um serviço abrangente e completo e para satisfazer a necessidade ou valor central de um relacionamento com os clientes. A Empresa D visa satisfazer necessidades funcionais dos clientes e desenvolve as competências inovação e

design. Reforça ainda a razão de existir a nível interno relembrando aos membros que a função da empresa é prestar um bom serviço aos clientes. A Empresa F focaliza a razão de existir na satisfação de necessidades funcionais e destaca as competências qualidade e inovação. As Empresas C e E não enunciam na razão de existir as competências centrais.

Quadro 16

Razão de Existir: Tipo de necessidades satisfeitas e competências centrais

EMPRESAS	Necessidades satisfeitas		Competências centrais
	Óptica de mercado	Óptica interna	
A	Funcionais		Serviço e qualidade.
B	Funcionais Central		<i>Design</i> . Inovação. Qualidade
C	Funcionais	Necessidades dos membros	
D	Funcionais		Inovação e <i>design</i> .
E	Funcionais		
F	Funcionais		Qualidade e inovação.

Outras competências centrais

Considerando a sugestão de Prahalad e Hamel (1990) que referem que na identificação das *competências centrais* se deve ponderar se dão um contributo importante para os benefícios que são oferecidos aos clientes no produto final, optou-se por se referir todas as competências enunciadas pelos entrevistados porque, na sua perspectiva, elas são fundamentais na constituição dos *portfolios* de produtos e oferta de serviço aos clientes. Apresenta-se no Quadro 17 os outros pontos fortes referidos pelas empresas.

A Empresa A assinalou que além do serviço antes e pós-venda próximo dos clientes, caracterizado por uma rápida reposição de *stocks* e a qualidade dos produtos, os outros pontos fortes consistiam na flexibilidade operacional que possibilitava produzir pequenas séries e resposta a encomendas muito pequenas devido à oferta de produtos próprios, ou «PP^s» que possibilitam que a empresa não tenha mínimos, ou seja, quantidades não significativas. Foi ainda referido o ponto forte *design*.

A Empresa B indicou a flexibilidade operacional que permitia a oferta de uma ampla gama de produtos, a capacidade de produzir pequenas séries de grande complexidade técnica. A empresa indicou também os recursos humanos, especializados e polivalentes, como um ponto forte. Os factores assinalados aliados à rede de distribuição e política de comunicação sustentavam as competências centrais relativas à marca-produto.

A Empresa C enunciou como pontos fortes a qualidade e serviço ao cliente, entendido como a oferta de uma ampla gama de produtos, flexibilidade de fabrico, resposta rápida às encomendas. Outros pontos fortes referidos foram os custos e a inovação, presente nas colecções próprias.

O ponto forte da Empresa D era, para além daqueles que foram assinalados, o serviço que incluía a garantia dos prazos de entrega e o serviço pós-venda. Tal como a Empresa B, também foram considerados pontos fortes da empresa os recursos humanos, as suas capacidades e competências, a equipa de administradores e o presidente da empresa.

A Empresa E considerou que os pontos fortes mais importantes consistiam no sistema de comunicação estabelecido com os clientes e a qualidade dos produtos. As competências centrais da empresa podem resumir-se, segundo o entrevistado, na oferta de um serviço global, distintivo dos concorrentes, caracterizado por um relacionamento muito próximo dos clientes, sustentado pelo sistema de informação da empresa e qualidade dos produtos. Este relacionamento engloba a proposta ou parceria na concepção das colecções, o *design*, a flexibilidade operacional, a capacidade de produzir pequenas séries e cumprimento dos prazos de entrega.

Quanto à Empresa F os outros pontos fortes assinalados consistiram no serviço prestado aos clientes antes e pós-venda, os prazos de entrega e a flexibilidade operacional que possibilitava a oferta de uma ampla gama de produtos e pequenas séries. A empresa referiu ainda os custos que permitiam a oferta de uma boa relação qualidade-preço e o valor acrescentado através do *design* o que significava, como nas outras empresas, a proposta de colecções próprias. Mais uma vez, foram assinalados como pontos fortes os recursos humanos, a sua competência e envolvimento e a mentalidade arrojada, moderna, contemporânea dos administradores.

Quadro 17

Outras competências centrais

EMPRESAS	Outras Competências Centrais
A	Flexibilidade operacional. Produtos próprios. <i>Design</i> .
B	Flexibilidade operacional. Recursos humanos.
C	Qualidade e serviço (resposta rápida, oferta de ampla gama de produtos, flexibilidade). Custos. Inovação. Proposta de colecções.
D	Qualidade. Serviço. Recursos humanos e administradores.
E	Sistema de comunicação. Qualidade. <i>Design</i> . Proposta de colecções. Flexibilidade operacional. Prazo de entrega.
F	Serviço antes e pós-venda, os prazos de entrega e a flexibilidade operacional. Custos. <i>Design</i> . Os recursos humanos e mentalidade dos administradores.

3.2.2.2. Objectivos

Segundo Schein (1985) os *objectivos*, definidos a partir da razão de existir, possibilitam que haja uma partilha de *pressupostos* na organização. Se representarem um desafio que os membros actuais podem ultrapassar e estiverem em sintonia com os valores declarados, podem ter impacto no envolvimento (Collins e Porras, 1996). Os principais *objectivos* das empresas irão ser aqui apresentados sob a forma de *temas*, remetendo-se para o Anexo IV a sua leitura mais detalhada. A discussão recorre à análise comparativa entre *objectivos*, competências centrais e visão, em termos das expectativas que coloca nos públicos internos.

Na análise aos *objectivos* verificou-se que todas as empresas tinham como *objectivos financeiros* aumentar o volume de vendas, excepto a Empresa A e aumentar a produtividade,

excepto a Empresa B. A Empresa F tinha ainda o objectivo de controlar variáveis internas da estrutura de custos de forma a atingir uma maior rendibilidade.

Os objectivos não financeiros são aqueles que melhor indicam o grau de sintonia entre objectivos, competências centrais e visão. Verifica-se, ao analisar o Quadro 18, que os temas comuns aos objectivos são, em todas as empresas, a qualidade com excepção da Empresa E e a inovação. Identificou-se que havia sintonia entre estes objectivos e as competências centrais nas Empresas B na qual a competência *design* abarca estas duas vertentes, na Empresa C na qual a competência inovação está relacionada com o desenvolvimento de novos produtos fabricados com tecnologia *seamless* e nas Empresas D e F, na qual a competência inovação, a nível de *design* estrutural, isto é, a construção dos tecidos e os acabamentos, contribui para a percepção de qualidade dos produtos. Verificou-se que apesar das Empresas A e E terem referido que tinham como objectivo apostar em inovação as suas competências centrais não sustentam este objectivo o que pode ser explicado no caso da Empresa A por ser o Grupo a possuir esta competência e na Empresa E por recorrer a entidades externas no desenvolvimento de novos produtos. O facto da Empresa E não ter referido a qualidade pode ter como explicação o facto das outras empresas definirem os objectivos no contexto do sistema da qualidade enquanto que na Empresa E existe o pressuposto que, para ser competitiva, a sua oferta de produtos tem que ter esta característica.

Outro tema comum a todas as empresas, expresso nos objectivos, é o dos recursos humanos. Nas Empresa A, D e F este tema foi abordado quanto à formação profissional dos membros, a qual sustenta as competências centrais e expectativas colocadas pela visão das empresas, de liderança no mercado e desenvolvimento da marca corporativa (Empresa A), investimento em inovação e sua acreditação (Empresa D), vir a ser uma referência internacional a nível de têxteis-lar (Empresa F). Outro aspecto do tema é o ambiente laboral referido pelas Empresas B, C e D. Estas empresas têm como objectivo criar um ambiente laboral, a nível de condições físicas e psicológicas, que contribua para a satisfação dos membros a nível profissional e social. Na Empresa E existe sintonia entre o objectivo manter um bom ambiente laboral e o sistema de comunicação da empresa, uma das suas competências centrais. A Empresa D é a única em que se verifica uma sintonia entre o objectivo de desenvolver as competências dos empregados através da formação profissional e o objectivo de satisfazer as necessidades pessoais, de uma forma geral dos empregados, podendo-se considerar que este objectivo visa suprir necessidades de realização.

Quadro 18

Sintonia entre os objectivos, competências centrais e visão

EMPRESAS	Visão	Competências centrais	Objectivos não financeiros
A	Líder de mercado. Aumento do contributo da marca corporativa.	Serviço. Qualidade. Flexibilidade operacional. Oferta de produtos próprios, <i>Design</i> .	Qualidade. Inovação. Recursos humanos: formação profissional.
B	Ter uma reputação de prestígio.	<i>Design</i> . Flexibilidade operacional. Recursos humanos.	Qualidade. Inovação. Recursos humanos: ambiente laboral. Imagem de marca. Aumentar notoriedade.
C	Ser uma referência em inovação e moda.	Qualidade. Serviço – resposta rápida, oferta de ampla gama de produtos, flexibilidade operacional. Custos. Inovação. Proposta de colecções.	Qualidade. Inovação. Recursos humanos: ambiente laboral. Divulgar o seamless e criar imagem e reputação de credibilidade e inovação. Ambiente
D	Investimento em inovação e sua acreditação.	Inovação e <i>design</i> . Qualidade. Serviço. Recursos humanos e os administradores.	Qualidade. Inovação. Recursos humanos: formação profissional, ambiente laboral. Criar imagem de qualidade e inovação. Serviço. Ambiente. Comunidade.
E	Crescimento através da internacionalização.	Sistema de comunicação. Qualidade. <i>Design</i> . Proposta de colecções. Flexibilidade operacional. Prazo de entrega.	Inovação. Ambiente laboral. Divulgar a imagem da empresa e marcas.
F	Ser uma referência internacional	Qualidade e inovação Serviço que engloba: o serviço antes e pós-venda, prazos de entrega e flexibilidade operacional. Custos. <i>Design</i> . Os recursos humanos e mentalidade dos administradores.	Qualidade. Inovação. Recursos humanos: formação profissional. Construir uma imagem e reputação da empresa de qualidade e inovação.

O tema da imagem também foi abordado por todas as empresas, variando os objectivos conforme as competências centrais que as empresas visam reforçar ou criar através das acções de comunicação. Os objectivos também variam conforme as expectativas colocadas pela visão. Desta forma, em sintonia com a competência central de *design* a Empresa B tem como objectivo reforçar a imagem da marca-produto e aumentar a sua notoriedade através dos produtos e acções publicitárias. A Empresa C, em sintonia com a expectativa colocada pela visão, de ser um marco de referência em inovação e moda e com a competência inovação, tem como objectivo criar uma imagem e reputação de credibilidade e inovação. A Empresa D, em sintonia com a visão e as competências centrais, visa divulgar a imagem da empresa e sua oferta, de qualidade e inovação. A Empresa E, em sintonia com a expectativa de crescimento através da internacionalização, quer aumentar a notoriedade da imagem da empresa assim como das marcas. A Empresa F, em sintonia com a visão e competências centrais, tem como objectivo construir uma imagem e reputação de qualidade e inovação.

No caso da Empresa A verifica-se que existe sintonia entre a competência central serviço, a qual é um recurso fornecido pelas empresas do grupo e as expectativas colocadas nos membros pela visão, de liderança no mercado e um maior contributo da marca corporativa no volume de vendas da empresa. A nível de comunicação é o Grupo que faz a divulgação da marca corporativa, conforme se vai verificar mais à frente.

Outros objectivos referidos pelas empresas versam os temas serviço (Empresa D), ambiente (Empresas C e D) e comunidade (Empresa D). Quanto ao serviço verifica-se que existe alguma discrepância entre os objectivos e as competências centrais enunciadas pelas Empresas C, E e F, a qual pode ser justificada através da própria definição de serviço, por parte das empresas, e que origina um enviesamento a nível de auto-imagem (identidade). Estas empresas consideram que o serviço engloba além dos prazos de entrega, a flexibilidade operacional, a oferta de colecções, entre outros factores que as empresas caracterizaram como competências centrais. Esta percepção de serviço contraria a definição de serviço numa óptica de *marketing* de Keller (2003) enunciada no ponto 1.5.2. e pode ter origem na percepção, por parte dos entrevistados, que o serviço é um dos factores críticos de sucesso do sector que se deve dominar. Outra explicação possível é que a definição de serviço numa óptica de *marketing* não se coaduna com a forma como as empresas da indústria transformadora actuam no sector de actividade.

3.2.2.2.3. Estratégia corporativa

A análise dos componentes da estratégia corporativa das empresas, definidos a partir das propostas de Davies et al. (2003) e Campbell, Devine e Young (1996), incidiu no ambiente concorrencial, caracterizando-se o sector de actividade a nível político, económico e social, nos principais concorrentes das empresas e nos factores críticos de sucesso no ramo de actividade. Com estas questões obteve-se dados que contribuíram para uma melhor compreensão dos componentes da estratégia de negócio das empresas.

I - Caracterização do sector de actividade

A partir da análise dos dados obtidos sobre o *ambiente concorrencial* definiu-se dois temas: 1) Os factores com impacto na falta de competitividade das empresas portuguesas e 2) As perspectivas futuras para a Indústria Têxtil e de Vestuário (ITV) portuguesas. Ir-se-á utilizar estes temas para expor os resultados da análise de conteúdo.

Todas as empresas caracterizaram o ambiente concorrencial como de grande turbulência e incerteza devido a diversos factores. O primeiro factor referido, a nível macro, foi a conjuntura económica internacional (Empresa B, D e F), embora esta fosse considerada um factor cíclico (Empresas B e F). Outro factor com impacto na falta de competitividade das empresas portuguesas consistiu na concorrência com base no preço dos países asiáticos e do leste europeu (Empresa A, B, E e F). Esta concorrência foi caracterizada como apresentando uma oferta de produtos e serviços diversificada, de maior qualidade e/ou menor preço (Empresa A e B). De uma forma geral, os entrevistados consideraram que a concorrência iria intensificar-se devido à abolição das quotas dos produtos importados da China, a partir de Janeiro de 2005 (Empresa A, C, D) e que iria estabelecer novas condições de mercado (Empresa C). À data do estudo, a China era considerada um forte concorrente devido aos custos salariais baixos, protecção estatal e empresas com um parque de máquinas de última geração (Empresas A e C). A Empresa B referiu que este país dominava já o mercado nas gamas de produtos média e baixa e as empresas com uma oferta deste tipo provavelmente não sobreviveriam. Na Empresa B foi referido ainda que a China não era só uma ameaça, representava uma oportunidade para as marcas, especialmente as marcas internacionais.

Na Empresa E o entrevistado sintetizou os itens expostos pelos outros entrevistados ao referir que a concorrência das unidades produtivas portuguesas se efectuava num mercado global, razão pela qual as empresas eram diariamente confrontadas com novos concorrentes,

reduções de margens e uma enorme pressão em reduzir custos. Na Empresa D foi considerado que, na União Europeia, face à realidade vigente, deveria haver uma atitude concertada de defesa do conjunto em vez da dispersão de políticas dos países membros. Além disso, foi assinalada a instabilidade política vigente, a qual iria ter consequências negativas na economia. «Prevê-se que vai haver um aumento de consumo por parte das famílias, um reduzido investimento no país e vamos entrar numa fase de alguma recessão».

Quadro 19

Missão: Estratégia corporativa. Factores com impacto na falta de competitividade das empresas portuguesas

A	China é o principal concorrente. Empresas portuguesas: parque de máquinas obsoleto e falta de visão estratégica dos empresários.
B	Conjuntura económica internacional. Intensificação da concorrência, por parte dos países asiáticos e de leste, entrada na China na OMC. China representa simultaneamente uma ameaça e uma oportunidade.
C	A entrada da China em 2005.
D	Conjuntura macro-económica desfavorável. Abertura prevista à China. Dispersão de políticas nos países que fazem parte da União europeia, não existe uma atitude concertada de defesa do conjunto. Em Portugal a instabilidade política pode ter consequências negativas na economia.
E	Concorrência num mercado globalizado. Enorme pressão em reduzir custos. Características do tecido empresarial, sem capacidade para enveredar pela internacionalização.
F	Um factor cíclico, a conjuntura económica internacional. Concorrência externa: a concorrência asiática, de países como a China, Índia, que oferecem produtos a preços muito competitivos. A atitude das empresas face à evolução do ambiente concorrencial: desconhecimento das características do mercado onde operam e até de si próprias; os empresários seguiram uma estratégia que não é apropriada, face às alterações no contexto. Falta de qualificação dos recursos humanos.

Além dos factores já enunciados, outros factores com impacto na falta de competitividade das empresas diziam respeito, segundo a Empresa A, à falta de visão estratégica dos empresários que se concentraram num cliente ou mercado, não criaram alternativas para ultrapassar a situação acima referida, entre as quais o investimento em recursos materiais e imateriais que possibilitassem o desenvolvimento de uma oferta diferenciada, o estabelecimento de parcerias, ou até o investimento noutras áreas de negócio. Complementando estas ideias a Empresa F referiu que face à evolução do ambiente

concorrencial as empresas portuguesas «têm tido apenas uma atitude reactiva e não pró-activa». Uma das razões para esta atitude deve-se ao «desconhecimento, por parte das empresas, das características do mercado onde operam e até de si próprias». Outra razão é que «os empresários seguiram uma estratégia de produção em volume e não criaram condições para serem competitivos face às alterações do contexto». Para a Empresa E as razões porque as empresas estavam a perder competitividade não se referiam apenas aos empresários mas também a questões políticas. Além disso, «uma grande parte do tecido empresarial é constituído por micro e pequenas empresas sem estrutura interna, nem meios financeiros, para enveredar pela internacionalização» (Empresa E). Por último, a Empresa F assinalou que a falta de qualificação dos recursos humanos era também um factor negativo.

Quanto às *perspectivas futuras* para a ITV, a Empresa A referiu que muitas empresas iam falir nos próximos anos e, as Empresas A, B, que a taxa de desemprego ia aumentar. A Empresa E considerou que a nível de ambiente político e social as perspectivas futuras para a ITV eram péssimas sendo necessário, para ultrapassar esta situação, uma mudança de mentalidade nas empresas, governo, associações do sector.

A Empresa F considerou que se devia encarar as transformações no sector como desafios que se podiam ultrapassar a partir de um maior conhecimento dos concorrentes e da oferta de produtos distintivos. Em sintonia com este ponto de vista, a Empresa B referiu que a competitividade das empresas dependia do grau de valor acrescentado da sua oferta, a qual devia enfatizar o serviço. A Empresa D considerou que era necessário continuar a oferecer um bom serviço, uma resposta rápida, qualidade, no que diz respeito ao cumprimento das especificações dos clientes. Além destes factores, «os investimentos em inovação irão ser fundamentais» (Empresa D). As empresas deviam também definir estratégias de comercialização que reforçassem os factores diferenciadores dos produtos e permitissem manter e alargar a carteira de clientes (Empresa F).

Outro aspecto abordado foi que em Portugal, tal como já se verificava na Europa, haveria uma mudança de óptica, maior ênfase na parte comercial em detrimento da industrial (Empresas B e F) e muitas empresas de grande dimensão iriam deslocalizar para os países com mão-de-obra mais barata (Empresa B).

Além da criação de factores distintivos através do produto e serviço, a Empresa F fez sobressair a importância da cultura de empresa, «a maneira como funciona, como faz as coisas e como se relaciona» interna e externamente.

A Empresa E assinalou que a internacionalização era uma via essencial para a

sobrevivência das empresas. Para atingir esse objectivo, as empresas deviam cooperar entre si, fazer fusões, criar condições materiais e humanas. O entrevistado considerou que as associações não podiam estar divididas e o governo tinha «que dar o exemplo que lhe compete, a redução do peso da administração pública, desburocratizar, combater a evasão fiscal». Referiu também a necessidade de apostar em mercados específicos, nomeadamente a China.

Por último, a Empresa C referiu a insegurança sentida pelas pessoas, a nível de emprego, face às transformações que estavam a ocorrer no ambiente competitivo. Para a entrevistada, perante esta realidade os empregados deviam melhorar continuamente, desempenhar cada vez melhor as suas funções, serem polivalentes e flexíveis a nível mental.

Quadro 20

Missão: Estratégia corporativa. Perspectivas futuras para a ITV

A	Falência de muitas empresas e aumento da taxa de desemprego.
B	A competitividade das empresas depende: do valor acrescentado da sua oferta, do ênfase no serviço. Deslocalização de empresas de grande dimensão. Aumento da taxa de desemprego.
C	Insegurança a nível de emprego. Recursos humanos: melhorar continuamente no desempenho das funções, serem polivalentes, terem flexibilidade mental.
D	Oferta, por parte das empresas, de um bom serviço, capacidade de resposta rápida. Qualidade, cumprimento das especificações dos clientes. Conquista de nichos de mercado. Investimento em inovação.
E	Péssimas perspectivas a nível de ambiente político e social. É necessário uma mudança de mentalidade: cooperação ou fusão entre empresas, cooperação entre as associações. O governo tem que reduzir o peso da administração pública, desburocratizar, combater a evasão fiscal. Aposta em mercados específicos, nomeadamente a China.
F	É necessário encarar as transformações no sector como desafios que se podem ultrapassar através: da oferta de produtos distintivos dos concorrentes, desenvolvimento de estratégias de comercialização eficazes por forma a preservar os clientes actuais e alargar a sua carteira de clientes. A cultura de empresa pode vir a tornar-se um dos principais factores distintivos As empresas vão actuar mais no sector de serviços.

II - Principais concorrentes das empresas

A Empresa A assinalou que na Turquia havia empresas que ofereciam produtos e serviços com uma qualidade similar à da empresa e preços mais baixos. A empresa ultrapassa esta desvantagem através do serviço que presta aos clientes e a oferta de produtos mais complexos. Foram indicadas outras vantagens como o factor distância, a facilidade de comunicação, os direitos pelas importações e, acima de tudo, a confiança dos clientes nas empresas do Grupo.

A Empresa B revelou ter alguma dificuldade em definir os concorrentes directos. Quanto às marcas internacionais, a *Levis*, *Ripley*, entre outras, eram concorrentes da empresa e, a nível nacional, marcas com características similares às da *Benneton*. «Como as marcas internacionais não são especializadas na categoria de produto, os clientes destas marcas dão muitas vezes preferência aos produtos da empresa porque são inovadores», referiu o entrevistado.

A nível internacional a Empresa C concorre na área do *seamless* com Israel e Turquia, uma empresa de cada país começando a haver, na altura em que se realizou o estudo, concorrentes na China. A nível nacional, nesta nova área de negócio, não havia empresas concorrentes.

Os concorrentes da Empresa D a nível de *private label* dependem da gama. Alguns países do Médio e Extremo Oriente, como a Turquia, Índia, China e Paquistão. Em relação às marcas próprias, direccionadas para o mercado nacional, as marcas concorrentes são marcas de notoriedade, a nível nacional e que concorrem no retalho tradicional. As marcas-produto espanholas têm como concorrentes marcas internacionais.

Na Empresa E foi referido que a nível industrial os concorrentes nacionais eram, na altura em que se realizou o estudo, empresas que não pagavam encargos sociais e ofereciam produtos a preços mais baixos porque trabalhavam a preços de custo. A nível internacional empresas situadas em países como a Turquia, México, Magreve, Vietname, Indonésia, as quais sentiam também a concorrência da China.

A Empresa F considerou ser difícil definir os seus concorrentes. Em relação aos concorrentes nos produtos de gama média, que a empresa ainda fabricava para alguns clientes fieis, os países asiáticos, nomeadamente a China. Em relação aos produtos de gama média-alta algumas empresas portuguesas.

III - Factores críticos de sucesso no ramo de actividade

Em relação aos *factores críticos de sucesso* os entrevistados consideraram que todos os factores assinalados no *check list* que se apresentou como exemplo (Anexo 3) eram importantes, sendo difícil dar primazia a um factor sobre o outro. Contudo, seleccionaram os factores que se vai expor em seguida.

As empresas referiram que a qualidade é um dos factores críticos de sucesso mais importantes assim como o serviço que engloba, na perspectiva dos entrevistados, além do prazo de entrega e serviço pós-venda, vários aspectos da oferta das empresas como a flexibilidade operacional e a oferta de colecções próprias. Neste contexto, a Empresa A coloca em primeiro lugar a rede de distribuição porque permite ter um serviço próximo dos clientes enquanto que as outras empresas consideram a flexibilidade operacional como um dos factores mais importantes. Outros factores importantes são o prazo de entrega, referido pelas Empresas B, D, E e F, os custos (Empresas C, E e F), o *design*, a oferta de colecções por parte das empresas (Empresas A, D e F), a política de comunicação, fundamental para divulgar a oferta das empresas (Empresa D) e a inovação (Empresa F).

Quadro 21

Missão: Estratégia corporativa. Factores críticos de sucesso no ramo de actividade

A	Rede de distribuição, Flexibilidade operacional, qualidade e <i>design</i> .
B	Private label: prazos de entrega, flexibilidade operacional, qualidade do produto. Marca: a imagem de marca, <i>design</i> , qualidade do produto e preço.
C	Private label: custos, flexibilidade operacional, qualidade do produto.
D	Private label: qualidade do produto, prazo de entrega, <i>design</i> , política de comunicação. Marcas: <i>design</i> , qualidade, prazo de entrega, política de comunicação.
E	O serviço no geral, a qualidade do produto, flexibilidade operacional, o prazo de entrega.
F	Serviço, entendido como o serviço comercial, prazos de entrega, flexibilidade operacional. Custos, qualidade, <i>design</i> e inovação.

Em relação às marcas-produto os factores críticos de sucesso são, por ordem de importância, a imagem de marca (Empresa B), os significados construídos através da publicidade, ou seja, a política de comunicação que sustenta a marca, o *design*, a qualidade do

produto e o preço. A Empresa B considerou ainda que a rede de distribuição, a flexibilidade operacional, os factores que sustentam a marca, são também importantes. A Empresa D assinalou em primeiro lugar o *design* e, em seguida, os factores já referidos.

3.2.2.2.4. Estratégia de negócio

A *estratégia de negócio*, formulada a partir das competências centrais, define como uma empresa vai atingir os objectivos e qual a vantagem competitiva que espera obter (Davies et al., 2003; Freire, 1997, Dowling, 2001). No estudo realizado após a identificação das competências centrais ou pontos fortes pediu-se aos entrevistados que enunciassem as competências distintivas ou *vantagens competitivas* das empresas. Em seguida, analisou-se a *estratégia genérica*, caracterizou-se os clientes e mercados servidos, o volume de vendas e o *portfolio* de produtos de cada empresa. Na análise, começa-se por referir a estratégia genérica e, em seguida, as outras características da estratégia de negócio.

I - Estratégia genérica e vantagem distintiva

As empresas analisadas desenvolvem estratégias de diferenciação (Quadro 22). A Empresa D segue, simultaneamente, uma estratégia de custos, de produção em volume mas a maior parte dos produtos por ela fabricados, de gama média-alta, enquadram-se na estratégia de diferenciação, já referida. As Empresas B, C, E e F visam captar nichos de mercado quanto à marca- produto (Empresa B), em relação aos produtos *seamless* (Empresa C), a nível de *private label* (Empresa E) e em relação aos produtos de gama alta (Empresa F).

No Quadro 21 indica-se as competências distintivas ou *vantagens competitivas* referidas pelas empresas. A análise comparativa dos factores críticos de sucesso e as vantagens competitivas, enunciadas pelas empresas, mostra que existe uma congruência entre estes componentes na Empresa A quanto ao serviço, prestado através da rede de distribuição do Grupo, a qualidade e o *design* oferecidos pela empresa através dos «produtos próprios». Na Empresa B, a nível de *private label*, existe uma sintonia entre os factores qualidade e flexibilidade operacional, oferta de uma ampla gama de produtos, capacidade de produzir pequenas séries, de grande complexidade técnica não tendo a empresa referido o prazo de entrega como uma vantagem em relação aos concorrentes. Em relação à marca a vantagem da empresa, em sintonia com o factor crítico de sucesso, é a imagem de marca, as percepções

criadas junto aos clientes e consumidores em geral. Na Empresa C a vantagem enunciada de uma boa relação custo – qualidade também é congruente com os factores críticos de sucesso assinalados no quadro. Foi também referida a inovação, embora esta não tenha sido considerada um factor a dominar para a empresa ser competitiva. Em relação à Empresa D a vantagem em relação aos concorrentes é a inovação a qual tem «permitido fidelizar clientes», aliada à qualidade e prazos de entrega. Esta vantagem não foi referida como um factor crítico de sucesso no ramo de actividade o que pode ser explicado, tal como já foi referido, pela percepção, por parte da Empresa D, que as empresas a concorrer na sua área de negócio têm que dominar alguns aspectos inovadores a nível das características estruturais dos tecidos e acabamentos para obterem produtos de qualidade, o que não significa que sejam elas a introduzir estas inovações.

Quadro 22

Missão: Estratégia de negócio – Estratégia genérica e vantagem competitiva

EMPRESAS	Estratégia genérica	Vantagem competitiva
A	Diferenciação.	Binómio qualidade – serviço. Não ter mínimos.
B	Private label: diferenciação. Marca: diferenciação com enfoque em nichos de mercado.	Private label: Qualidade e flexibilidade operacional. Marca: Imagem.
C	Private label: diferenciação. Colecções próprias: diferenciação com enfoque em nichos de mercado.	Custos-qualidade. Inovação.
D	Private label: diferenciação e custos. Marcas: diferenciação.	Inovação. Qualidade. Prazo de entrega.
E	Private label: diferenciação e visa captar nichos de mercado.	Serviço global.
F	Diferenciação e alguns produtos estão direccionados para nichos de mercado.	Inovação. <i>Design</i> e características extrínsecas. Resposta rápida

A Empresa E referiu que a sua vantagem competitiva residia na oferta de um serviço global, distintivo dos concorrentes, caracterizado por um relacionamento próximo dos clientes e, tal como já foi referido, sustentado pelo sistema de comunicação da empresa. A

resposta rápida às solicitações dos clientes era outra vantagem. Verifica-se que também aqui existe congruência, entre a percepção dos factores críticos de sucesso que a empresa deve dominar, para ser competitiva e os factores que domina melhor do que os concorrentes, as vantagens competitivas. Quanto à Empresa F dos factores críticos de sucesso que assinalou distinguiu, como vantagens competitivas da empresa, a inovação dos produtos, a nível de *design* e características extrínsecas, como aromas e a resposta rápida.

III - Mercados e clientes

Os dados que se vai referir em seguida sobre os mercados e clientes das empresas foram obtidos através das questões do guião apresentadas no Anexo III (ponto 3). Os dados apresentados têm um carácter essencialmente descritivo.

Empresa A

Conforme se pode verificar no Quadro 23 toda a produção da Empresa A era, na altura em que se realizou o estudo, para exportação, 15% dos produtos vendidos pertenciam à marca corporativa, 55% tinham a marca do Grupo, por vezes coordenada com outras marcas-produto e os restantes 30% eram produzidos para *private label* e outras marcas. A linha de felpos de uma marca com elevada notoriedade no mercado a nível internacional era fabricada e distribuída exclusivamente pelo Grupo, o qual detinha a sua licença.

Os clientes da Empresa A consistem nas empresas de distribuição do Grupo, seis na totalidade. As filiais distribuem os produtos para cada ponto de venda nos diversos países, geralmente diariamente, conforme as necessidades dos clientes. A excepção a esta política é a empresa nórdica, a qual é apenas comercial. Espanha é o maior mercado da Empresa A e a Empresa do Grupo com sede em Espanha tem um cliente de grande dimensão e cerca de 3 000 clientes de pequena dimensão. O relacionamento com estes clientes caracteriza-se pela longevidade, a qual é um resultado da satisfação com o produto e o serviço e a confiança na empresa. Alguns dos clientes são El Corte Inglés, Marcks and Spencer, Carrefour, lojas multi-marca, havendo actualmente clientes não especializados e venda por catálogo.

Empresa B

No caso da Empresa B a percentagem de mercado nacional era de 69% em 2004, valor atribuído quase exclusivamente à marca, verificando-se no Quadro 26 que o volume de exportação estava em decréscimo. A nível de mercado internacional a empresa produz

essencialmente para grossistas, cadeias de lojas e marcas internacionais, tendo clientes nos Países Nórdicos, Suécia e Dinamarca, país no qual tem clientes muito antigos. Nos últimos anos a empresa tem captado clientes da Itália, Espanha, França, Alemanha, Inglaterra, Holanda. Em relação à marca, a nível de mercado nacional os clientes da empresa são retalhistas, lojas multi-marca de pequena dimensão situadas em todo o país. A empresa tem também alguns clientes em Espanha com as mesmas características.

Quanto aos locais de venda nem todas as lojas são adequadas ao posicionamento do produto contudo, a equipa de vendedores da empresa dá primazia, na escolha dos pontos de venda, a lojas cuja imagem reforce a imagem de marca e que ofereçam marcas com as quais a marca-produto está associada.

Empresa C

Em relação à Empresa C a percentagem de mercado internacional era, à data do estudo, de 98%, constituindo os Estados Unidos o seu principal mercado com 80% das vendas. Outros países são a França, Inglaterra, Espanha e Suécia. A percentagem de mercado internacional das coleções próprias é apenas de 2%. No mercado nacional a Empresa C só tem um cliente das coleções próprias da empresa, um grossista que vende para o pequeno retalho. Os pontos de venda consistem numa loja própria e lojas multi-marca a nível nacional. Os clientes a nível internacional consistem em grossistas, cadeias de lojas como a Macy's, lojas multimarca e marca internacionais.

Empresa D

Quanto à Empresa D a percentagem de mercado internacional era de 90%. Os Estados Unidos são o maior mercado da empresa, em seguida Inglaterra e o resto da Europa, Ásia e Austrália. A empresa tem como clientes grossistas, retalhistas e marcas internacionais de grande notoriedade.

O *portfolio* de marcas da empresa (ver o historial, Quadro 12 e o Quadro 30) é constituído pela marca-corporativa, duas marcas portuguesas que se designou por Marcas-produto D e E e marcas espanholas, as Marcas-produto F, G, H e I. As marcas portuguesas não têm grande representatividade no volume de vendas da empresa mas as marcas espanholas contribuíram para que Espanha passasse a ser o terceiro mercado mais importante da Empresa D. O contributo das marcas para o volume de vendas total é de cerca de 6,5%.

Em relação à comercialização, a Empresa D comercializa através de uma rede de vendas todas as marcas-produto em Portugal e a empresa espanhola comercializa as marcas espanholas em Espanha e noutros países. Em Portugal, a Marca Corporativa, Marca-produto D e E são vendidas simultaneamente nos mesmos canais de distribuição, lojas multi-marca porque nos novos centros comerciais os «espaços existentes não se enquadram na filosofia destas marcas», referiu a empresa. Em Espanha as marcas estão presentes no retalho, ou comércio tradicional e nas lojas da cadeia El Corte Inglés que tem 52 centros de venda e domina 40% do retalho total.

A nível de *private label* e outros clientes, os produtos são vendidos aos clientes finais, no mercado nacional, em lojas multi-marca, lojas *outlet* e cadeias de supermercados, a nível internacional são vendidos principalmente em cadeias de lojas como a Macy's ou Sears.

A empresa tem sido distinguida, por anos consecutivos, com o prémio «Five – Star Award» atribuído pelo cliente Federated Merchandising Group que detém a cadeia de distribuição Macy's

Empresa E

A percentagem de mercado nacional da Empresa E era, quando se realizou o estudo, de 50%. Em relação ao mercado internacional os principais países em que opera são a Espanha, Reino Unido, Escandinávia, Alemanha e Itália. Em relação às marcas, no momento em que se realizou o estudo de caso, a percentagem de vendas das marcas no volume de facturação da empresa era de cerca de 5%.

Em termos de marca própria a empresa contratou um agente para vender as colecções em lojas multi-marca mas, segundo o entrevistado, «esta não é a melhor forma de constituir uma carteira de clientes», tendo verificado que a melhor opção era a de escolher um membro da empresa para exercer a função de vendedor. Como na altura em que foi realizado o estudo a empresa estava a analisar o seu *portfolio* de marcas, alargado com a fusão, o entrevistado considerou que era prematuro falar sobre este tema. Através de uma recolha de informação posterior no *website* da empresa verificou-se que actualmente a empresa actua no mercado nacional com duas marcas-produto, uma na área do banho e outra na do *fitness* e está presente em pontos de venda em todo o território nacional, lojas multi-marca e El Corte Inglés em Lisboa.

Empresa F

Em relação à Empresa F a percentagem de mercado internacional era de 98% exportando para os Estados Unidos, Canadá, América Latina, para países como o México e Uruguai e Europa, França, Bélgica, Espanha, Reino Unido e Itália. A empresa estava, à data do estudo, a investir em novos mercados.

A nível nacional os clientes são retalhistas pertencentes às áreas geográficas do Alto Minho, Grande Porto e Grande Lisboa. A nível internacional os relacionamentos que a empresa tem com os clientes são mediados por agentes. Os produtos encontram-se em pontos de venda como Olivier Deforges na França, Ralph Lauren, Calvin Klein, Restoration nos EUA, White Company no Reino Unido, Sears no Canadá, Zara em Espanha, El Galion no México.

Quadro 23

Missão: Estratégia de negócio – Mercados e clientes

EMPRESAS	MERCADOS			Clientes
	Portugal	Comunidade	Países Terceiros	
A		100%		Empresas do Grupo
B	69%	31%		Private label, marcas internacionais. Lojas multi-marca.
C	2%	18%	80%	Private label, marcas internacionais.
D	10%	40%	50%	Private label, marcas internacionais. Lojas multi-marca
E	50%	50%		Private label. Lojas multi-marca.
F	2%	27%	71%	Private label e marcas internacionais.

Funções da Distribuição

Na Empresa A a estrutura de distribuição, estabelecida através de grandes investimentos durante treze anos, tem as funções de armazenar os produtos e fazer a sua distribuição aos retalhistas, os únicos intermediários até ao consumidor final. São também estas empresas que fazem a cobrança, recolhem informações sobre acções da concorrência e reacções dos clientes finais aos produtos, fazem a promoção dos produtos e serviço de pós-venda.

A Empresa B actua, a nível nacional e em Espanha, através de uma equipa de vendedores e faz as suas transacções directamente com os retalhistas. É a empresa quem distribui os produtos no mercado nacional e, no caso da marca, utiliza os meios de transporte existentes no mercado que acarretam menores custos. A equipa de vendas recolhe informação, junto aos retalhistas, sobre a marca, marcas concorrentes, clientes actuais e potenciais, expectativas e preferências dos consumidores e aspectos positivos ou negativos das colecções. O director da marca acompanha os vendedores e obtém informações sobre os clientes no terreno. Normalmente, a empresa não assume o risco financeiro das transacções com algumas excepções.

A Empresa C é responsável, a nível nacional, pelo armazenamento, manutenção dos *stocks* e distribuição física dos produtos através de camiões próprios. A nível de serviços prestados ao cliente, constitui a oferta comercial, fornece o serviço pós-venda e assume o risco comercial de algumas transacções, vendendo à consignação. A empresa recolhe também dados sobre o volume de vendas e registos de pedidos dos produtos, os quais indicam o desempenho do produto.

A nível de mercado internacional as Empresas B, E e F actuam exclusivamente através de agentes. As empresas, assim como a Empresa C, são apenas responsáveis pelo envio dos produtos e os clientes é que cumprem todas as funções de distribuição e de prestação de serviços aos clientes. Os agentes, ou os clientes no caso da Empresa C, recolhem e transmitem às empresas informações sobre a concorrência e reacções dos clientes finais aos produtos e asseguram o pagamento às empresas pelos produtos fornecidos.

Na Empresa D existem duas situações, a nível de mercado nacional e internacional, numa das quais a empresa armazena, faz a manutenção dos *stocks*, constitui a oferta comercial, distribui os produtos, presta o serviço pós-venda e recolhe informações sobre os clientes. A nível de *private label*, no mercado internacional, os níveis de intermediários até ao consumidor final são grossistas e retalhistas, que asseguram a distribuição física dos produtos e o serviço aos clientes, continuando a empresa a assegurar a assistência pós-venda. No caso dos retalhistas a Empresa D envia, muitas vezes, os produtos directamente para as lojas dos clientes.

IV - Volume de vendas

Através do documento elaborado sob o título *Indicadores de desempenho* (Anexo III) pediu-se aos gestores que indicassem o volume de vendas total, volume de vendas a nível de *private label* ou marcas e volume de vendas das marcas próprias por mercados. Referiu-se que os valores pretendidos eram valores líquidos e em euros. As Empresas A, D, C e E forneceram uma estimativa sobre o contributo das marcas no desempenho das empresas, o qual é, conforme foi já referido, de 15%, 6,5%, 2% e 5%, respectivamente. Na análise comparativa do desempenho das empresas recorreu-se à análise do aumento ou decréscimo das vendas, caso a caso o que põe em evidência percentagens relativas ao desempenho da empresa. Não se fez uma análise comparativa entre empresas porque, dado o objectivo do trabalho e os próprios critérios de selecção dos casos, esta análise não seria pertinente.

A) Volume de vendas total

A partir da análise do Quadro 24 verifica-se que na Empresa A o volume de vendas total decresceu ao longo dos quatro anos. Entre 2001 e 2004 a queda do volume de vendas foi de 24%.

Na Empresa B o volume de vendas também decresceu, embora no ano de 2003 tenha tido uma subida de 17% em relação ao ano anterior. Entre 2001 e 2004 a queda do volume de vendas foi de 14%. Na Empresa B o contributo da marca-produto para o volume de vendas total tem aumentado ao longo dos anos, sendo actualmente de 69% (ver Quadro 28).

Em relação à Empresa C verifica-se que houve um aumento nas vendas entre 2001 e 2003, em 2004 um decréscimo de 13,5% em relação ao ano anterior, mas um aumento de 33% entre 2001 e 2004.

A Empresa D teve uma evolução de vendas entre 2001 e 2002, um decréscimo de vendas em 2003 em relação a 2001, um aumento em 2004 de 14,5% em relação ao ano anterior e de 4% entre 2001 e 2004.

No caso da Empresa E verifica-se que apesar de haver uma flutuação nas vendas entre 2001 e 2004 houve, entre estes anos uma evolução de 43%.

A Empresa F apresenta um decréscimo do volume de vendas entre 2001 e 2002, um aumento de 13% em 2003 em relação ao ano anterior. Entre 2001 e 2004 houve um decréscimo do volume de vendas de 14%.

Quadro 24

Volume de vendas total

EMPRESAS	2001	2002	2003	2004
A	6.579.984	6.346.853	5.575.735	4.974.646
B	5.039.903	4.062.869	4.750.181	4.346.014
C	10.631.407	12.926.514	16.338.648	14.120.009
D	81.588.923	81.796.590	74.221.652	85.005.185
E	1.201.872	1.552.600	1.264.329	1.716.961
F	3.632.103	3.589.687	4.059.430	3.488.348

B) Volume de vendas em Portugal

Em relação ao volume de vendas no mercado nacional verifica-se, ao analisar o Quadro 25, que a Empresa B teve uma evolução nas vendas de 25% entre 2001 e 2004. Na Empresa B o contributo da marca-produto para o volume de vendas no mercado nacional foi em 2001, 2002, 2003 e 2004 de 69%, 68%, 70% e 98%, respectivamente. Entre 2001 e 2004 a Empresa C teve um aumento de vendas de 150%, a Empresa D uma quebra de 17%, a Empresa E uma evolução de 30% e a Empresa F uma evolução de 156%.

Quadro 25

Volume de vendas em Portugal

EMPRESAS	2001	2002	2003	2004
B	2.368.754	2.397.092	2.897.610	2.955.289
C	326.643	176.434	453.326	813.272
D	10.552.338	9.226.434	10.271.373	8.794.442
E	661.030	900.508	682.738	858.481
F	108.963	179.484	243.566	279.068

C) Comunidade Europeia

No que diz respeito à Comunidade Europeia os resultados obtidos pela Empresa A foram já analisados. Através da análise do Quadro 26 verifica-se que, entre 2001 e 2004, houve uma flutuação no volume de vendas das empresas com excepção da Empresa F. Verifica-se que entre 2001 e 2004 a queda do volume de vendas foi de 48% na Empresa B, 55% na Empresa C, 4% na Empresa D. Houve um aumento das vendas de 59% na Empresa E e de 188% na Empresa F.

Quadro 26

Volume de vendas na Comunidade Europeia

EMPRESAS	2001	2002	2003	2004
A	6.579.984	6.346.853	5.575.735	4.974.646
B	2.671.149	1.665.777	1.852.571	1.390.725
C	3.988.967	2.688.046	2.241.046	1.798.767
D	35.206.350	34.302.919	32.218.638*	33.855.293
E	540.842	652.092	581.591	858.481
F	254.247	466.659	608.914	732.553

D) Países Terceiros

Em relação aos países terceiros a Empresa C teve um aumento no volume de vendas ao longo dos anos em análise de 82%, excepto em 2004. A Empresa D também teve uma evolução positiva ao longo dos anos, com excepção do ano de 2003. Entre 2001 e 2004 houve um aumento de 18%. Quanto à Empresa F verifica-se que há uma flutuação nos resultados havendo um decréscimo de vendas em 2002, um aumento em 2003 e um decréscimo em 2004. Entre 2001 e 2004 houve um decréscimo de 24% nas vendas.

Quadro 27

Volume de vendas nos Países Terceiros

EMPRESAS	2001	2002	2003	2004
C	6.315.796	10.062.033	13.644.311	11.507.970
D	35.830.235	38.267.237	31.731.641	42.355.450
F	3.268.892	2.943.543	3.206.950	2.476.727

E) Marca-produto da Empresa B

Para terminar esta exposição, verifica-se no Quadro 28 que a marca-produto da Empresa B teve uma evolução de vendas em Portugal de 78%. Na comunidade europeia a percentagem de vendas da marca é reduzida, o contributo da marca-produto para o volume de vendas foi em 2001, 2002, 2003 e 2004 de 2%, 3%, 3% e 5%, respectivamente. Entre 2001 e 2004 houve um aumento de 13% nas vendas totais.

Quadro 28

Volume de vendas da marca-produto da Empresa B

MERCADO	2001	2002	2003	2004
Portugal	1.633.676	1.636.296	2.033.659	2.911.945
Comunidade	63.876	44.118	47.511	72.346
Total	1.697.551	1.680.414	2.081.170	2.984.291

V - Produtos

Em relação ao *produto*, utilizou-se na sua análise a *tipologia de significados* numa óptica de mercado, formulada no Capítulo I e os significados identificados referiram-se a características e benefícios, ou valores, de *desempenho* e *imagem*. Utilizou-se o sistema de categorias, incluído no Anexo II, na análise dos dados recolhidos nas empresas referentes ao produto. Apresenta-se também no Anexo III a descrição mais detalhada deste componente da estratégia de negócio das empresas.

Quadro 29

Missão: Estratégia de negócio – Produto

EMPRESAS	Caracterização do portfólio	Gama	Características de desempenho/imagem
A	Roupão de banho em turco e acessórios.	Média-alta.	Matérias-primas: de qualidade e inovadoras. Confecção elaborada.
B	Produtos em malha, exteriores. Pequenas séries.	Média-alta e alta.	Matérias-primas: de elevada qualidade. Complexidade técnica.
C	Produtos em malha, interiores, exteriores e desporto.	Média-alta.	Tecnologia tradicional e <i>seamless</i> . Matérias-primas: de qualidade. Desempenho: secagem rápida, propriedades antibacterianas, conforto, versatilidade, flexibilidade. Design: cor e elementos decorativos.
D	Produtos intermédios. Roupa de cama, lençóis, fronhas, lençóis saco, lençóis capa, cortinados e atalhados de mesa.	Média-alta. Alta.	Matérias-primas: de qualidade e alta qualidade. Inovação dos tecidos, a nível estrutural e físico, de acabamentos. Desempenho: elevado conforto, durabilidade. Aplicação de nanotecnologias, quanto às fibras e acabamentos. <i>Design</i> de superfície: oferta de numerosos desenhos.
E	Produtos em malha para banho/praias e desporto produtos de <i>active wear fitness</i> .	Média-alta.	Matérias-primas: fibras de qualidade e alta qualidade, de alta tecnologia, inovadoras. Qualidade nos acabamentos. Desempenho: conforto, conforto seco, isolamento térmico, durabilidade, resistência das cores, protecção contra os raios UV, propriedades antibacterianas e anti-microbianas.
F	Roupa de cama, toalhas de mesa, resguardos, mantas, cobertores, cortinas e sanefas, tecidos para decoração.	Média, média-alta e alta.	Matérias-primas e materiais: de qualidade e inovadores. <i>Design</i> : inovação e criatividade.

Conforme se pode observar no Quadro 29 a oferta de produtos da Empresa A, de roupões de banho e acessórios de gama média-alta caracteriza-se pela utilização de matérias-primas de qualidade, algumas inovadoras e pela confecção elaborada.

A nível de *private label* a Empresa B oferece uma ampla gama de produtos em malha de gama média-alta e alta, de elevada qualidade e complexidade técnica.

A Empresa C também oferece uma ampla gama de produtos de gama média-alta em malha, interiores, exteriores e desporto, fabricados com tecnologias tradicionais e tecnologias *seamless*. Os produtos caracterizam-se pela qualidade, dos materiais utilizados e desempenho, associada a um *design* apelativo.

A Empresa D oferece produtos intermédios para mercados específicos e, a nível de *private label* e marcas internacionais, uma ampla gama de produtos têxteis-lar de gama média-alta e alta. Os produtos caracterizam-se pela qualidade, ou alta qualidade, das matérias-primas utilizadas e pelas características inovadoras dos tecidos a nível estrutural e de acabamentos.

O *portfolio* de produtos da Empresa E engloba produtos em malha para banho, desporto e produtos de *active wear fitness* de gama média-alta. Caracterizam-se por serem elaborados com matérias-primas de qualidade e alta qualidade e acabamentos que implicam a utilização de tecnologias de ponta. O desempenho dos produtos, adequado à função, apresenta numerosas vertentes conforme se pode observar no Quadro 29.

A Empresa F oferece uma ampla gama de produtos têxteis-lar em tecido *jacquard* de gama média-alta e alta. Oferece ainda produtos de gama média direccionados a alguns clientes fiéis da empresa. Os produtos com maior valor acrescentado caracterizam-se pelas matérias-primas e materiais de qualidade e inovadores, estas características estão também presentes nas colecções próprias da empresa que se caracterizam pela inovação e criatividade a nível de *design*.

A) Colecções próprias

As colecções da Empresa F são sub-divididas em três temas e comunicam, além das características funcionais dos produtos, as características de imagem: requinte, elegância, simplicidade, arrojo, atrevimento.

As Empresas C, D e E oferecem colecções próprias cujos conceitos são utilizados por alguns clientes na concepção das suas colecções. A Empresa B também trabalha em parceria com alguns clientes na elaboração de colecções.

Na Empresa C as colecções de produtos sem costura são desenvolvidas sob a alçada de duas marcas próprias. O conceito geral é o de qualidade e funcionalidade e os conceitos específicos são para a marca que se designou Marca-produto B o *design*, conforto e liberdade e para a Marca-produto C o *design*, conforto, liberdade, versatilidade, criatividade e inovação.

B) Marcas-produto

A marca da Empresa B que se irá designar por Marca-produto A oferece duas colecções por ano e os produtos, de gama média-alta, oferecem os benefícios funcionais ou valores de qualidade, criatividade e inovação a nível de *design*, expressos nos materiais e propostas apresentadas, arrojadas e atrevidas nalguns casos.

A Marca-produto A foi estruturada em 4 linhas de produtos cujos alvos são indivíduos do sexo masculino e feminino de vários níveis etários, entre os 15 e 35 anos com características de personalidade distintas. Além dos benefícios funcionais, enunciados no parágrafo anterior, a marca oferece os benefícios auto-expressivos de juventude, uma atitude ousada, sedutora, dinâmica, divertida e, em duas destas linhas, as atitudes de irreverência e atrevimento expressas em propostas radicais ou muito radicais com materiais à base de lavagens, tingimentos e peças com rupturas, entre outros elementos.

Quadro 30

Missão: Estratégia de negócio –Marcas-produto

EMPRESAS	Gama	Características de desempenho	Características de Imagem
B	Média-alta	Matérias-primas: qualidade. <i>Design:</i> - inovação e criatividade, - diversidade de propostas: tradicionais até mais radicais.	Atrevida. Divertida. Irreverente. Marca-produto A: jovem, atrevida, irreverente. Marca-produto Active: desportiva, irreverente, radical, arrojada. Marca-produto Clube: desportiva. Marca-produto casual: clássica
D	Média alta. Alta.	Marca corporativa: materiais de alta qualidade, desenhos elaborados, sofisticados, criativos. Marca-produto D: qualidade, <i>design</i> de superfície tradicional. Marca-produto E: bordado, qualidade. Marcas-produto F: qualidade, cores apelativas, vibrantes, criatividade. Marcas-produto G: qualidade, cores e modelos austeros. Marcas-produto H: alta qualidade, matérias-primase materiais ricos e sofisticados, integração de elementos decorativos femininos. Marcas-produto I : qualidade, criatividade.	Marca-produto D: Longevidade. Marca-produto E: Longevidade. Tradição, o enxoval. Perfil do utilizador: Marcas-produto F: juventude, cidadão, activo. Marcas-produto G: cidadão, moderno, austero. Marcas-produto H: feminilidade, sofisticação. Marcas-produto I: criança, o universo infantil, lúdico - caracterizado pelo jogo, brincadeira, a imaginação, o riso e a felicidade (as cores).

A Empresa D opera no mercado nacional através da Marca Corporativa de gama alta e das marcas-próprias Marca-produto D e Marca-produto E de gama média-alta. Estas marcas oferecem duas colecções por ano e complementam-se em termos de *mix* de identidade, quer dizer, a nível de produto, preço, comunicação e distribuição.

A Marca Corporativa caracteriza-se por materiais de alta qualidade, desenhos elaborados, sofisticados, criativos, não tradicionais. A Marca-produto D desenvolve um conceito mais tradicional a nível de desenhos de superfície. Esta marca está presente na

memória do consumidor tradicional, com significados de qualidade e longevidade, sendo a marca conhecida há mais de vinte anos. A Marca-produto E enquadra-se, historicamente, no mercado tradicional do bordado. Além desta associação na mente dos consumidores existem associações a qualidade e ao enxoval, conceito com cerca de 40 anos.

A Empresa D detém também, em parceria com a empresa associada espanhola, as licenças globais de quatro marcas espanholas, as Marcas-produto F, G, H e I. Três destas marcas têm uma simbologia associada a estilistas de renome. Tal como no caso das marcas acima referidas, estas marcas complementam-se entre si, visam diferentes segmentos e nichos de mercado e são vendidas como conceitos globais, abarcando componentes que ultrapassam a esfera de competência da Empresa D. A oferta das marcas engloba pijamas, robes de banho e toalhas, velas e perfumes, entre outros produtos. Em relação a algumas marcas a empresa espanhola vende o próprio *display*. O conceito das colecções das marcas espanholas mantém-se ao longo do tempo variando os motivos apelativos. A nível de imagem, os significados criados na estrutura de identidade de marca baseiam-se nas características da personalidade do criador e no perfil do utilizador do produto.

Na Marca-Produto F o conceito que a estilista desenvolve em vestuário é transposto para têxteis-lar. O segmento-alvo, definido aquando do lançamento da primeira colecção há cinco anos atrás, era constituído por jovens de ambos os sexos, solteiros, passando a abarcar posteriormente jovens casais com um estilo de vida urbano e activo. A marca, de gama média-alta, caracteriza-se pelo conceito cor utilizando-se sempre as mesmas quatro ou cinco cores apelativas, vibrantes e os mesmos elementos decorativos, a estrela, o malmequer, a tulipa, a meia lua. De ano para ano mudam os padrões, conjugando-se estes elementos entre si de maneira diferente.

A Marca-produto G está associada a um estilista com grande notoriedade internacional e que transporta o conceito para outros produtos. As suas colecções de vestuário caracterizam-se pela austeridade, quer em termos de corte como de cor, utilizando uma paleta constituída por cinzentos, castanhos, pretos. Na roupa de cama introduziu-se nesta paleta alguns pormenores de cor, azuis, verdes. Os produtos visam um público-alvo masculino, urbano, não tradicional.

A estilista que dá o nome à Marca-produto H concebe colecções de senhora de gama alta. A nível de têxteis-lar e outros produtos oferecidos pela marca, os produtos caracterizam-se por uma paleta de cor e *design* sóbrio, matérias-primas mais ricas, materiais mais

sofisticados do que os da marca acima referida e elementos femininos integrados nas matérias-primas de forma extremamente elaborada.

Por último, a Marca-produto I tem como público-alvo crianças entre os 9 e 14 anos e, além dos produtos têxteis-lar, abarca objectos de puericultura, perfumes da marca. O conceito foi criado pela mãe de três gémeas e vendido a uma empresa de *marketing*. O conceito da marca utiliza três personagens, as três irmãs, a desempenhar diversas actividades e associadas a elementos decorativos como bonecas, animais e cores primaveris.

3.2.2.2.5. Valores declarados

Na presente investigação considerou-se que os *valores* têm a função de «conduzir as reacções dos membros face a situações importantes» (Schein, 1985, p. 17), guiar o seu comportamento e, se forem partilhados dentro da organização, sustentar as expectativas e normas sociais (O'Reilly, Chatman e Caldwell, 1991). Subdividiu-se também os valores em *valores culturais* e *valores declarados*, correspondendo estes últimos à *ideologia corporativa*.

Nesta etapa do trabalho identificou-se a ideologia corporativa, os *valores declarados*, junto aos entrevistados e, nalguns casos, em meios e peças de comunicação nos quais estavam formalizados. Para caracterizar os valores utilizou-se a *tipologia* elaborada no ponto 1.5.2. e a *tipologia de necessidades* ou valores pessoais descrita no Capítulo I, já que através dos valores declarados as empresas tentam dinamizar nos empregados certos valores que se podem enquadrar na tipologia de necessidades que se elaborou a partir das tipologias de Maslow (1991) e McClelland (1990). Na *discussão dos resultados* ir-se-á analisar o *grau de sintonia* entre as competências centrais, objectivos, valores declarados e padrões comportamentais. Tal como se procedeu para os objectivos apresenta-se nos Quadros 31 e 32 os *temas* sugeridos pelos *valores* e no Anexo IV a descrição mais detalhada dos valores declarados com uma óptica interna.

I - Valores declarados numa óptica de mercado

Em sintonia com a visão, as competências centrais e os objectivos, os principais valores declarados por todas as empresas numa óptica de mercado (Quadro 31) são a qualidade, a inovação e o *design*, entendido como o *design* de superfície dos produtos, a textura, cor, padrões, entre outros elementos, os modelos apresentados em concordância com as tendências de moda, a oferta de colecções por parte das empresas

Quadro 31

Missão: Valores declarados numa óptica de mercado

EMPRESAS	Valores	Tipo
A	Serviço. Qualidade. Inovação. <i>Design</i> .	Funcionais.
B	Qualidade. Serviço. <i>Design</i> . Inovação.	Funcionais.
C	Qualidade. Flexibilidade., Inovação. <i>Design</i> .	Funcionais.
D	Serviço, Qualidade, Inovação. <i>Design</i> . Preservar o meio ambiente.	Funcionais. Central.
E	Comunicação: transparência, rapidez de resposta. Serviço. Qualidade. Inovação. <i>Design</i> . Respeito pelas pessoas.	Funcionais. Central.
F	Qualidade total. Inovação. <i>Design</i> .	Funcionais.

Outro valor referido pelas empresas é o de serviço (Empresas A, B, D, E), o qual tem na Empresa E o carácter genérico já explicado na discussão apresentada sobre os objectivos. Foi também referida nessa discussão a razão porque a inovação integra os objectivos das Empresa A e E mas não faz parte das suas competências centrais. Esta razão explica também a falta de sintonia entre as competências centrais e os valores declarados no que respeita à inovação.

Os valores referidos até aqui de qualidade, *design* e inovação caracterizam-se por serem de desempenho ou funcionais. A Empresa C elege ainda outro valor funcional, a flexibilidade na resposta às solicitações dos clientes. Na Empresa A a competência central flexibilidade operacional não encontra correspondência com os valores declarados nem com os padrões comportamentais, conforme se vai verificar mais à frente.

Em concordância com os objectivos a Empresa D declara valores ambientais e, em concordância com as competências centrais, a empresa C uma comunicação transparente e rápida com os clientes, fornecedores, empresas, outras entidades e público em geral. Estes dois valores enquadram-se nos valores centrais definidos na tipologia de valores, no Capítulo I. O valor de respeito por todas as pessoas com quem a Empresa E se relaciona também é um valor central.

II - Valores declarados numa óptica interna e padrões comportamentais

A eficácia dos valores com uma óptica interna, isto é, o seu impacto no sentimento de pertença, envolvimento e comportamento (Vilafañe, 1998), depende da sintonia entre os valores e a visão das empresas, competências centrais, objectivos e valores numa óptica de mercado (Campbell, Devine e Young 1996). Estes valores também devem coincidir, pelo menos em parte, com os valores subjacentes aos padrões de comportamento (Campbell, Devine e Young 1996). Atendendo a estas considerações, a análise e discussão dos *valores declarados numa óptica interna* irá ser efectuada a par da análise dos *valores subjacentes aos padrões comportamentais*, recorrendo-se também à análise comparativa. Sempre que pertinente comparar-se-á estes resultados com os componentes atrás assinalados. Na análise dos *padrões de comportamento* todas as empresas, exceptuando a Empresa E, consideraram a assiduidade e pontualidade como comportamentos essenciais, quer dizer, pressupostos que os membros seguiam no seu comportamento diário, não se referindo aqui estes comportamentos.

Conforme se pode verificar no Quadro 32 as Empresas A, B e D proclamam o valor de envolvimento, entendido como **empenho** com as tarefas a executar, estando este valor associado ao valor mais abrangente de melhoria contínua da qualidade da oferta. Este valor corresponde a um valor de realização. A nível de padrões de comportamento todas as empresas esperam que os empregados sejam empenhados.

Além da melhoria contínua a nível da qualidade, o valor de melhoria contínua está associado ao **desenvolvimento de competências** a nível individual (Empresas A, D e E) e, na Empresa D, ao investimento na aquisição competências, de recursos materiais e imateriais que possibilitem à empresa ser competitiva. A Empresa F declara também a importância do desenvolvimento de competências, por parte dos membros. Segundo a tipologia dos valores pessoais o desenvolvimento de competências corresponde a uma necessidade ou valor de realização. A nível de regras de comportamento formais é esperado pelas Empresas A, B, D e F que os membros melhorem continuamente, desenvolvam competências a nível individual,

não tendo referido a Empresa F este padrão de comportamento como um dos mais importantes.

A **responsabilidade individual** é importante para as Empresas A e B. Este valor corresponde a um valor de realização e significa que, para além da assiduidade, os trabalhadores devem trabalhar com eficácia, ser produtivos e, no caso da Empresa B, ser criativos. A nível de padrões de comportamento, para as Empresas A e D a responsabilidade individual pelas tarefas ou actividades a desempenhar é um comportamento importante. Para a Empresa A, dado a predominância de trabalhadores a executar tarefas de fabricação ou confecção, significa trabalhar com eficácia, ser produtivo enquanto que para a Empresa D a responsabilidade corresponde a um comportamento mais lato. A Empresa D distingue-a do comportamento trabalhar com eficácia, que se aplica a todas as funções e ser produtivo que se aplica apenas a algumas.

A Empresa E valoriza a nível interno, tal como numa óptica de mercado, a **comunicação**, a transparência, abertura e rapidez a nível de comunicação, no diálogo entre os membros. Segundo a tipologia de valores pessoais podemos enquadrar o valor de comunicação ou diálogo nos valores de afiliação.

A Empresa F valoriza um **bom ambiente de trabalho** e espírito de equipa e a Empresa D a criação de um espírito de família, de amizade. Os valores referidos enquadram-se nos valores de afiliação. A nível de padrões de comportamento a Empresa F valoriza a capacidade dos membros em trabalhar em equipa, demonstrando atitudes e desenvolvendo os comportamentos (por inferência de cooperação) que permitam atingir esse objectivo. É requerido aos membros que participem, tenham espírito de iniciativa, levantem problemas, dêem soluções e executem os actos necessários para a sua resolução. A empresa valoriza ainda a capacidade de comunicação em todos os membros da organização.

Os entrevistados assinalaram outras regras de comportamento que não estavam não presentes nos valores declarados e que consistem, nas Empresas B e C, na **flexibilidade**, a capacidade do trabalhador desempenhar diferentes tarefas, ser polivalente. A flexibilidade tem para a Empresa C outra vertente, a capacidade, por parte dos membros, de **responder aos desafios** que surgem no dia-a-dia. Estes dois valores correspondem a valores de realização.

Quadro 32

Missão: Valores declarados numa óptica interna e padrões comportamentais

Valores declarados	
A	Melhoria contínua: - envolvimento com as tarefas, empenho, - desenvolvimento de competências a nível individual. Responsabilidade individual. Responsabilidade da empresa para com os empregados.
B	Envolvimento com as tarefas, empenho. Responsabilidade individual.
C	O bem-estar dos trabalhadores a nível profissional, pessoal e social.
D	Melhoria contínua: - envolvimento com as tarefas, empenho. - desenvolvimento de competências a nível individual, - investimento constante na aquisição de competências. Ambiente de trabalho: - preocupação com o bem-estar dos trabalhadores a nível profissional, pessoal e social, - criar um espírito de família, de amizade. Ambiente: contributo de todos para reduzir o impacto negativo no meio ambiente.
E	Comunicação: transparência, rapidez. Melhoria contínua: desenvolvimento de competências a nível individual.
F	Desenvolvimento de competências: qualificação dos trabalhadores. Ambiente de trabalho: bom ambiente de trabalho e espírito de equipa.
Padrões de comportamento	
A	Empenho ou esforço na execução das tarefas. Responsabilidade individual: trabalhar com eficácia, ser produtivo. Melhoria contínua: desenvolvimento de competências a nível individual.
B	O empenho ou esforço na execução das tarefas. Flexibilidade é o mais importante: - desempenho de diferentes tarefas. Iniciativa para o desenvolvimento de competências a nível individual. Respeito e consideração entre todos os membros.
C	Empenho ou esforço na execução das tarefas. Flexibilidade: - a polivalência no desempenho de tarefas diferentes, - a flexibilidade a nível mental, ser capaz de responder aos desafios que surgem no dia-a-dia.
D	Empenho na realização das tarefas. Responsabilidade individual pelas suas actividades. Trabalhar com eficácia, ser produtivo. Desenvolvimento de competências a nível individual
E	Empenho na realização das tarefas. Respeito pelos colegas e pelo seu trabalho.
F	Empenho, fazer o melhor possível. Adquirir novas competências: demonstrar vontade de aprender e mudar. Trabalho em equipa. Participação, levantar problemas e dar soluções para eles. Capacidade de comunicação, em todos os níveis hierárquicos. Entusiasmo e optimismo.

A **responsabilidade pelo bem-estar dos membros** é um valor de reputação que está presente nas Empresa A, C e D. Esta preocupação, por parte das empresas, está relacionada com a satisfação das necessidades pessoais dos empregados as quais podem ser, por inferência, as principais necessidades que se definiu na tipologia de valores pessoais do Capítulo I, isto é, a segurança, realização, afiliação, poder e *status*.

Apresenta-se no Quadro 33 os valores numa óptica interna, declarados e subjacentes aos padrões de comportamento.

Quadro 33

Valores declarados e valores subjacentes aos padrões de comportamento

EMPRESAS	Valores declarados	Valores subjacentes aos padrões de comportamento
A	Empenho. Responsabilidade individual. Desenvolvimento de competências. Preocupação com o bem-estar dos empregados.	Empenho. Responsabilidade individual. Desenvolvimento de competências.
B	Empenho. Responsabilidade individual	Empenho. Desempenhar tarefas variadas. Desenvolvimento de competências.
C	Preocupação com o bem-estar dos empregados	Empenho. Desempenhar tarefas variadas. Responder aos desafios.
D	Empenho. Desenvolvimento de competências. Amizade, espírito de família. Preocupação com o bem-estar dos empregados.	Empenho. Desenvolvimento de competências. Responsabilidade individual.
E	Desenvolvimento de competências. Comunicação, diálogo.	Empenho
F	Desenvolvimento de competências. Bom ambiente de trabalho, espírito de equipa.	Empenho. Desenvolvimento de competências. Trabalho em equipa. Participação, levantar problemas e dar soluções para eles

Apresenta-se no Quadro 34 os *valores empresariais* subjacentes aos valores declarados e comportamentos valorizados pela gestão e os valores pessoais, identificados através da tipologia de necessidades valorizadas ou valores pessoais construída a partir de Maslow (1991) e McClelland (1990).

Quadro 34

Valores empresariais e valores pessoais

EMPRESA	Valores empresariais	Valores pessoais
A	Empenho. Responsabilidade individual. Desenvolvimento de competências. Preocupação com o bem-estar dos empregados.	Realização Segurança, afiliação, poder, estima e status (por inferência)
B	Empenho. Responsabilidade individual. Desempenhar tarefas variadas. Desenvolvimento de competências.	Realização
C	Empenho. Desempenhar tarefas variadas. Responder aos desafios. Preocupação com o bem-estar dos empregados	Realização. Segurança, afiliação, poder, estima e status (por inferência)
D	Empenho. Desenvolvimento de competências. Responsabilidade individual. Amizade, espírito de família – Afiliação. Preocupação com o bem-estar dos empregados.	Realização Afiliação. Segurança, poder, estima e status (por inferência).
E	Empenho. Desenvolvimento de competências. Comunicação, diálogo.	Realização. Afiliação.
F	Empenho. Desenvolvimento de competências. Trabalho em equipa. Bom ambiente de trabalho, espírito de equipa. Participação, levantar problemas e dar soluções para eles.	Realização. Afiliação.

No Quadro 35 apresenta-se as *atitudes* e *sentimentos* identificados na análise realizada aos valores declarados e padrões de comportamento. Ao analisar o quadro verifica-se que as Empresas B, D e E valorizam o envolvimento para com a empresa no geral. Na Empresa D esta atitude é considerada muito importante, «as pessoas reconhecerem que o contributo de todos é fundamental para o sucesso da empresa, o qual beneficiará também os membros». Associada a esta atitude a empresa quer «criar um espírito de corpo» o que significa que quer que os membros sintam que pertencem ao grupo ou empresa, se sintam em harmonia com o grupo (Asforth e Mael, 1989). A Empresa E elegeu também a pertença como o sentimento mais importante, expresso no termo «vestir a camisola da empresa».

As Empresas B, D e F tentam dinamizar a atitude de lealdade para com a empresa em geral, entre os membros e para com a administração. A lealdade é um sentimento que pode resultar da identificação ou pertença, segundo Asforth e Mael (1989) a qual envolve a experiência directa do sucesso e insucesso da empresa mas não implica que se aceite os valores e atitudes do grupo. Para a Empresa B a flexibilidade, além de significar a capacidade

dos trabalhadores de desempenhar diferentes tarefas, já referida, significa também a disposição para mudar atitudes e comportamentos se necessário.

As Empresas A, B e E valorizam a atitude de respeito, em geral, ou pelos colegas e o seu trabalho. A Empresa F valoriza as atitudes de entusiasmo e optimismo. Por último, a Empresa B quer que os membros sintam orgulho em fazer parte da empresa.

Quadro 35

Atitudes e sentimentos desejados pela gestão

EMPRESAS	Atitudes e sentimentos
A	Respeito.
B	Envolvimento para com a empresa. Lealdade. Flexibilidade: mudar atitudes e comportamentos. Respeito. Orgulho.
D	Envolvimento para com a empresa. «Espírito de corpo» - pertença. Lealdade.
E	Envolvimento para com a empresa. Pertença. Respeito.
F	Entusiasmo. Optimismo. Lealdade

3.3. Políticas de gestão dos recursos humanos

As políticas de *gestão dos recursos humanos* podem revelar pressupostos das empresas sobre, parafraseando Schein (1985), a natureza do género humano, especialmente os pressupostos subjacentes aos sistemas de recompensas. Estes pressupostos referem-se à forma como são considerados os gestores e trabalhadores e podem reportar-nos, conforme foi referido no Capítulo I, à Teoria X e Teoria Y de McGregor (1960). Na análise das políticas de gestão dos recursos humanos considerou-se os componentes recrutamento, formação e sistema de recompensas sub-dividido em critérios de progressão na carreira e outras recompensas quantitativas e qualitativas. Utilizou-se itens sugeridos por diversos autores e já referidos no Capítulo II.

I - Recrutamento

Em sintonia com a consideração de Simões (1997, p. 115) que «as políticas de recrutamento parecem ser condicionadas basicamente pelas características e dinamismo quer das empresas quer das indústrias em que se integram» verificou-se, aquando da realização do estudo, que nenhuma empresa tinha necessidade de recrutar novos membros, excepto para alguns cargos específicos, a Empresa A tinha necessidade de recrutar técnicos intermédios e a Empresa B dois directores. As Empresa B e D tinham como objectivo reduzir o número de operários.

II - Formação

Hinrichs (1983) é de opinião que a *formação*, definida como qualquer procedimento iniciado organizacionalmente com a intenção de aumentar o nível de conhecimentos dos membros e alterar comportamentos, é um processo que possibilita alterar o *padrão de comportamentos* de um indivíduo, o qual, se considerar o novo padrão útil ou pessoalmente gratificante passa a pensar, agir e sentir em concordância com esse comportamento. A *formação* é, segundo este autor, a área de gestão dos recursos humanos que mais contribui para que os objectivos da organização e dos indivíduos estejam em harmonia, a área em que o desenvolvimento e crescimento pessoal e organizacional podem ocorrer simultaneamente. Tendo em consideração estas palavras de Hinrichs (1983) identificou-se que os *objectivos* fundamentais da *formação profissional* consistiam em melhorar o desempenho dos trabalhadores, quer dizer, *alterar comportamentos* através da transmissão de informações, reforço de conhecimentos e capacidades e correcção de insuficiências. A Empresa A especificou que, devido à certificação da qualidade era necessário fomentar uma maior responsabilidade individual, a qual é, conforme foi já referido, um dos valores declarados actuais da empresa. Na Empresa D, o *desenvolvimento de competências* através da formação profissional é um dos objectivos mais importantes para a empresa e um valor declarado, tendo-se verificado que existia formação contínua nas áreas visadas pela certificação da qualidade e para as pessoas que mudavam de funções dentro da empresa.

Além do objectivo de alterar comportamentos nas Empresas B e D a formação profissional tem também o objectivo de *aumentar o nível de conhecimentos* dos membros, sem versar conteúdos directamente ligados à função que desempenham. Estas empresas aproveitam algumas das oportunidades que surgem e as acções de formação podem versar temas como

Inglês, *Internet*, áreas do direito, relações laborais e do trabalho (Empresa B) e acções na área comportamental, sobre motivação e liderança para as chefias intermédias (Empresa D).

A formação é efectuada em horário pós-laboral (Empresa A, B) e pode ser ministrada a nível interno, tal como cursos ministrados por pessoal da empresa de informática ou a nível externo (Empresa A, B, C, D). A Empresa A prefere desenvolver as acções de formação a nível interno porque é mais cómodo para os empregados e na Empresa F predominam as acções de formação ministradas a nível interno.

A maior parte das acções de formação são financiadas por organismos externos. Devido à certificação da qualidade as empresas têm acesso a programas de aperfeiçoamento profissional, desenvolvidos por associações têxteis como o CITEVE, CENATEX, CITEX. A Empresa D referiu ainda a Câmara do Comércio e Oldstreet Institut.

Apresenta-se no Quadro 36 o n.º total de horas de formação profissional, interna e externa, efectuada entre 2002 e 2004 e a média relativa aos três anos. Estes dados não discriminam o n.º de acções nem de membros envolvidos. Verifica-se que a Empresa D é aquela que tem a maior média de horas de formação profissional devido, em parte, ao elevado número de membros da empresa. A Empresa C é aquela que apresenta a média mais baixa.

Quadro 36

Média de horas de formação profissional nos últimos três anos

EMPRESA	2002	2003	2004	Média
A	1.779	14.500	528	5002
B	1.369	7.986	40	3132
C	120	220	270	203
D	13.786	2.468	5.656	7303
E			960	320
F	462	39	205	235

III - Sistema de recompensas

O *sistema de recompensas* é uma das políticas de gestão dos recursos humanos com um maior impacto nas *percepções* dos membros porque revela de forma explícita as regras e pressupostos subjacentes mais importantes da cultura existente (Schein, 1985; Folger e

Konovsky, 1989). O *sistema de recompensas* pode ser considerado como uma declaração dos valores e crenças de uma organização (Folger e Konovsky, 1989). Dowling (2001) acrescenta que, numa determinada empresa, a inter-relação entre o sistema de recompensas e o sistema de avaliação do desempenho cria, em grande parte, a sintonia interna, quer dizer, a harmonia entre a satisfação das necessidades e expectativas dos empregados e a satisfação das necessidades e expectativas organizacionais.

A) Critérios de progressão na carreira

A *progressão na carreira*, a promoção, é uma recompensa normalmente atribuída com base nos critérios antiguidade na empresa e desempenho quando este pode ser medido com eficácia (Gibson. et al., 2003). As promoções são também influenciadas por factores como capacidade política do funcionário, estrutura organizacional, condições no mercado de trabalho, o passa-palavra e outras avaliações informais (Smith, 1983).

Em sintonia com Gibson (2003) verificou-se que nas Empresas A, D, E e F (Quadro 37) o principal critério de progressão na carreira é a antiguidade contudo, as empresas referiram que, para alguns cargos, utilizava-se o critério capacidade e competência. Apesar destes critérios, indo ao encontro do que Smith (1983) indica no parágrafo anterior, a estrutura organizacional tem influência nas promoções no sentido em que a progressão na carreira se processa em poucos níveis, aprendizes, ajudantes e titulares. Face a esta realidade, na Empresa D é dada a oportunidade aos trabalhadores de desempenharem outras funções e na Empresa A, na maior parte das situações, atribui-se uma compensação financeira. Na Empresa F, além dos critérios já referidos existem, em sintonia com os valores da empresa, os critérios capacidade de trabalhar em equipa e poder de comunicação.

A Empresa B não utiliza critérios formais e os parâmetros utilizados consistem no conhecimento que a administração tem do desempenho dos membros, no dia-a-dia. Como a «satisfação dos clientes depende da colaboração de todos» um dos critérios fundamentais que utiliza é a flexibilidade «física e mental». Este critério de avaliação está em sintonia com o valor declarado com óptica interna flexibilidade e com a atitude de flexibilidade, valorizada pela empresa.

Em relação à Empresa C os critérios de progressão na carreira são a capacidade e competência de cada trabalhador, avaliada diariamente pelo superior hierárquico. A empresa dá aos trabalhadores a oportunidade de trabalhar em vários postos de trabalho com o objectivo de verificar as suas capacidades ou competências no desempenho de várias funções. Há

também uma avaliação anual formalizada num relatório que é entregue à função Recursos Humanos e que, após análise, esta envia à Administração. Este critério está em sintonia com o valor declarado pela empresa de flexibilidade, quer dizer, polivalência e ainda a capacidade de responder aos desafios que surgem no dia-a-dia.

Quadro 37

Políticas de gestão dos recursos humanos: Critérios de progressão na carreira

A	Operários: Antiguidade. Quadros superiores: capacidades e competências.
B	Não há critérios formais. Avaliação diária do desempenho.
C	Capacidade e competência. Avaliação anual.
D	Antiguidade, capacidade e competência. Oportunidade de desempenho de outras funções.
E	Antiguidade, capacidade e competência.
F	Antiguidade, capacidade e competência. Capacidade de trabalhar em equipa, poder de comunicação.

B) Outras Recompensas

Além dos critérios de progressão na carreira, recolheu-se dados sobre outras recompensas quantitativas e qualitativas. Classificou-se na subcategoria *recompensas quantitativas* a remuneração salarial que inclui aqui todo o tipo de recompensas com impacto directo na remuneração salarial, mensal ou anual. Quanto aos *critérios de atribuição* das recompensas considerou-se critérios quantitativos e qualitativos.

a) Recompensas quantitativas

Quanto à *remuneração salarial* do pessoal da área produtiva verifica-se que todas as empresas seguem pressupostos que vão ao encontro dos princípios estipulados pela Teoria X de McGregor (1960), isto é, que os membros devem ser controlados e motivados de uma maneira objectiva, oferecendo as empresas, para além da remuneração salarial de base, prémios de produtividade (Empresas A, D), de assiduidade (Empresas A, B, C e E) no caso da Empresa D para todos os membros da empresa e prémio de qualidade (Empresa F). Estes prémios têm como objectivo reduzir a taxa de absentismo.

b) Outro tipo de recompensas quantitativas e qualitativas

Algumas das *recompensas* que se vai referir estão em sintonia com os valores declarados pelas empresas a nível interno e com as atitudes que querem dinamizar de envolvimento com a empresa, identificação ou pertença. A exposição começa com a enunciação dos benefícios oferecidos pelas empresas referindo-se em seguida outro tipo de recompensas.

Existe evidência empírica que sugere que os *benefícios*, como seguros de saúde, creches, programas recreativos têm um impacto no *comprometimento* se as organizações oferecem estes benefícios por iniciativa própria (Meyer e Allen, 1997). Desta forma, os membros consideram a empresa justa e preocupada com o seu bem-estar e da sua família. Seguindo estas considerações, identificou-se que os benefícios com um potencial impacto no comprometimento dos membros das empresas consistem na comparticipação em despesas com os filhos (Empresas B e D), subsídio de alimentação diário (Empresas B e D), seguro de saúde (Empresa C).

Na Empresa B os sócios da Associação Cultural e Recreativa do Pessoal da Empresa B utiliza os serviços de Bar e cantina a preços acessíveis. A associação Centro Cultural e Desportivo da Empresa D faculta também aos sócios preços mais acessíveis na cantina, organiza concursos de pesca, torneios de futebol, entre outros e oferece no Natal uma consoada a todos os sócios e um brinquedo para os filhos.

As Empresas A e D dão uma compensação salarial aos membros que atingem os 30 e 40 anos de antiguidade, respectivamente e a Empresa A oferece aos quadros uma festa. Na Empresa D os trabalhadores da área produtiva são compensados com camarotes e lugares, permanentemente reservados pela empresa, num estádio de futebol.

A Empresa E, em acordo com os trabalhadores, oferece um horário flexível compensando os membros a empresa quando há picos de produção. Na Empresa F há a divisão de lucros entre todos os trabalhadores com base nos resultados correntes. Na Empresa A existe uma compensação extra no Natal para o pessoal que não pertence à área produtiva.

Outra recompensa de ordem qualitativa, existente nas empresas, consiste em agradecimentos por parte do presidente, gestores ou supervisores pelo bom desempenho. Na Empresa D para além de agradecimentos existe, por vezes, o reconhecimento público, a nível formal. Esporadicamente, em situações problemáticas para a empresa, dá-se um prémio de reconhecimento a pessoas que se distinguiram nessas situações.

Quadro 38 A.

Políticas de gestão dos recursos humanos: Sistema de recompensas

A	<p>Recompensas quantitativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - prémio de produtividade, - compensação no Natal, - prémio de antiguidade (30 anos). <p>Recompensas qualitativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - agradecimentos do presidente, gestores ou supervisores, - prémio de antiguidade para os quadros – festa. <p>Critérios: o desempenho da tarefa ou função, a satisfação dos clientes.</p>
B	<p>Recompensas quantitativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - prémio de assiduidade, - omparticipação em despesas com creche, subsídio de alimentação, utilização do bar, refeitório e opção por seguro de acidentes pessoais (preços acessíveis). <p>Recompensas qualitativas: agradecimentos.</p> <p>Critérios: o desempenho da tarefa ou função, a satisfação dos clientes.</p>
C	<p>Recompensas quantitativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - prémio de assiduidade, - seguro de acidentes pessoais, seguro de saúde. <p>Recompensas qualitativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - agradecimentos por parte dos directores e supervisores. <p>Critérios: o desempenho da tarefa ou função, a satisfação dos clientes</p>
D	<p>Recompensas quantitativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - prémio de produtividade, - prémio de assiduidade. - comparticipação em despesas com os filhos, compensação salarial por antiguidade (40 anos), regalias e preços acessíveis na cantina, - prémio, distinção em situações problemáticas para a empresa. <p>Recompensas qualitativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - cartão de parabéns pelo aniversário e pela antiguidade (40 anos), camarotes e lugares num estádio de futebol, torneios e concursos (membros da associação da empresa), jantar de Natal e prenda. - agradecimentos por parte dos gestores e supervisores, reconhecimento formal, público pelo desempenho, <p>Critérios: o desempenho da tarefa ou função, a satisfação dos clientes e critérios mais qualitativos quanto à produção e qualidade, colaboração e disponibilidade.</p>
E	<p>Recompensas quantitativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - prémio de assiduidade. <p>Recompensas qualitativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - horário flexível, agradecimentos da gestão e supervisores. <p>Critérios: o desempenho da tarefa ou função, a satisfação dos clientes.</p>

Quadro 38 B.

Políticas de gestão dos recursos humanos: Sistema de recompensas

F	Recompensas quantitativas: - prémio de qualidade e produtividade, - prémio de assiduidade, - divisão de lucros. Recompensas qualitativas: - agradecimentos do presidente, directores e supervisores. Critérios: o desempenho da tarefa ou função, a satisfação dos clientes
---	---

C) Critérios

Quanto aos critérios de *atribuição das recompensas* o principal critério consiste, em todas as empresas, no desempenho da tarefa ou função. Os critérios são relativamente objectivos nas Empresas A, D, E e F enquanto que nas Empresas B e C são mais subjectivos. Na Empresa C o esforço no desempenho das tarefas é recompensado com um aumento de salário e, quanto à satisfação dos clientes, se algum cliente demonstrar estar muito insatisfeito existe uma repercussão no desempenho de todos os membros da empresa. Os critérios seguidos pelas Empresas B e C podem ser, nalguns casos, desmotivadores porque a satisfação dos empregados com as recompensas monetárias depende do grau em que percebem que o processo de atribuição da recompensa foi justo, refere Spector (1997). Podem também ter um impacto negativo no comprometimento organizacional (Folger e Konovsky, 1989). Por outro lado, tanto estes critérios mais subjectivos, como os critérios objectivos utilizados pelas outras empresas podem ser motivadores se o empregado tiver consciência que há uma ligação entre essa recompensa e o mérito ou um melhor desempenho referem Gibson et al. (2003). Na Empresa D além dos critérios quantitativos existem aspectos qualitativos, a nível da produção que se reflectem na compensação monetária, sendo os trabalhadores avaliados em função dos critérios produtividade e qualidade, colaboração e disponibilidade. Na Empresa F atribui-se o prémio de qualidade e produtividade considerando os critérios qualidade do trabalho produzido – quantidade de defeitos - e desempenho da tarefa ou função, a produtividade.

3. 4. Posicionamento

No Capítulo I definiu-se que o *posicionamento* indica a promessa focalizada nos benefícios fundamentais para o público-alvo e distintivos da concorrência (Aaker, 1996). A análise do *posicionamento* irá ser efectuada considerando-se, em primeiro lugar, os *temas* de posicionamento (Dowling, 2001) e a descrição de *características objectivas* e *subjectivas*, as quais irão ser enunciadas conforme foram descritas pelas empresas. Em seguida, analisa-se a *proposta de valor* identificando-se os benefícios ou valores, as razões relevantes para comprar os produtos das empresas (Interbrand, 1998), descritas como benefícios ou valores funcionais, auto-expressivos e centrais (Interbrand, 1998; Kapferer, 1994; Aaker, 1996; Keller, 2003). Estes valores também indicam a razão porque os públicos-alvo devem estabelecer um relacionamento com a empresa (Knowles, 2001). A par desta análise, enuncia-se os *pontos de paridade* com outras marcas, ou seja, os significados relativos à categoria de produto e os significados que visam criar associações competitivas na mente dos públicos-alvo (Keller, 2003). Enuncia-se ainda os *pontos de diferença* (Keller, 2003) que indicam a vantagem competitiva das empresas. Por último, faz-se uma descrição dos *significados com uma óptica mais interna*, identifica-se *valores culturais* e significados relativos a valores que caracterizam a *reputação* das empresas.

Como foi já referido no Capítulo II, na análise de conteúdo classificou-se as características e benefícios ou valores recorrendo-se à tipologia elaborada no Quadro 2 e uma tipologia formulada a partir de vários autores, aí referidos. Chama-se a atenção que aquilo que é um atributo numa empresa pode ser um valor na outra, razão pela qual para analisar o posicionamento se considerou a visão e missão das empresas no sentido de distinguir atributo de valor, de empresa para empresa. Utiliza-se os termos benefício ou valor quando se adopta a óptica dos públicos-alvo.

I - Temas de posicionamento

No Quadro 39 descreve-se o posicionamento das empresas e que indica a forma como gostariam de ser percebidas pelos públicos externos.

Em relação ao tema, a Empresa A utiliza a empresa como o «herói» do posicionamento ao utilizar atributos que a descrevem como uma empresa de sucesso, competente a nível comercial, produtivo e financeiro. O posicionamento refere uma atitude de melhoria contínua e ainda um comportamento ético, estando implícito que esta forma de actuar engloba todos os públicos da empresa. O posicionamento indica que quer construir com os clientes e

fornecedores um relacionamento de parceria.

A Empresa B é, tal como a Empresa A, o «herói» do posicionamento, o qual descreve a nível de tema atributos corporativos que caracterizam a empresa como dinâmica, inovadora, flexível, atenta às tendências tecnológicas. O posicionamento indica também atitudes, a de modernidade que significa que a empresa é contemporânea e a de empreendedora expressa no tema «explorar as novas oportunidades de negócio», tema reforçado pelo atributo dinamismo.

Quadro 39

Posicionamento das empresas no mercado

A	Somos uma “empresa de sucesso, com competência global a nível comercial, produtivo e financeiro, com capacidade contínua de evolução e mudança.” Caracterizamo-nos por um “comportamento ético e parceria construtiva entre os clientes e fornecedores”.
B	«Empresa dinâmica, inovadora, flexível e atenta às tendências tecnológicas, a <i>Empresa B</i> tem uma atitude de modernidade, capaz de interpretar e explorar as novas oportunidades de negócio».
C	Empresa atenta às expectativas, necessidades e gostos dos seus clientes, com uma atitude aberta e pró-activa e capacidade de resposta eficaz a essas necessidades. «A qualidade dos seus produtos juntamente com a inovação, flexibilidade e criatividade permitem que ocupe um lugar de liderança relativamente às empresas do mesmo negócio.»
D	Queremos «continuar a surpreender os nossos clientes com a inovação e <i>design</i> de produtos que sejam capazes de produzir memórias e sonhos através do seu requinte e conforto, satisfazendo as suas exigências de qualidade.»
E	«Uma empresa moderna com capacidade e qualidade de fabrico, com uma estrutura de recursos humanos e de valências nas áreas produtiva, de <i>design</i> , <i>marketing</i> , produto, com uma relação qualidade-preço que permita fazer negócios e acima de tudo com uma visão de parceria com o nosso cliente.»
F	«Somos uma média empresa. Temos, no seio do tecido empresarial português, uma elevada capacidade pró-activa e vontade de avançar no sector de forma inovadora».

O posicionamento da Empresa C apresenta dois temas. O tema principal incide em atributos corporativos, estando aqui presente novamente a empresa como «herói» do posicionamento. Estes atributos descrevem a empresa como atenta, com resposta eficaz e atitude aberta e pró-activa. Estes atributos são reforçados pelas características dos produtos de qualidade, inovação e criatividade, o tema secundário. Os significados inovação e criatividade podem ser também considerados atributos da organização como um todo. O posicionamento indica que a empresa tem uma óptica de mercado, está focalizada em dar uma resposta eficaz às necessidades e expectativas dos clientes. A eficácia é também um atributo de reputação porque se enquadra no valor credibilidade. A referência à atitude aberta indica, por inferência, que quer estabelecer um relacionamento com abertura a nível de diálogo com os clientes. A

atitude pró-activa indica que procura activamente outras formas de suprir as necessidades dos clientes ou ultrapassar as suas expectativas. A empresa reclama ainda um lugar de liderança entre as empresas do mesmo negócio.

O posicionamento da Empresa D utiliza como tema principal a enunciação de atributos do produto descrevendo que os produtos oferecem qualidade, inovação, *design*, requinte e conforto. A oferta de *design*, sinaliza que a empresa tem colecções próprias ou que pode trabalhar em parceria com os clientes nas suas colecções. O posicionamento refere ainda um benefício emocional, a capacidade dos produtos da empresa darem origem a memórias e sonhos. Subjacente à oferta, o tema «continuar a surpreender» incide no atributo organizacional de inovação. A empresa posiciona-se desta forma numa óptica de mercado, na vontade de continuar a responder e ultrapassar as expectativas dos clientes, surpreendendo-os com a proposta de novos produtos.

Em relação à Empresa E o posicionamento apresenta dois temas, num tema a empresa é o «herói» do posicionamento sendo enunciados os atributos corporativos de empresa moderna, com recursos materiais, humanos e competências para oferecer produtos de qualidade e uma boa relação qualidade-preço, enquadrando-se estes dois últimos aspectos no tema da utilização ou aplicação, tal como foi definido no Capítulo I. O posicionamento refere ainda que a empresa tem uma «visão de parceria» com os clientes o que indica o enfoque da sua razão de existir, ou o valor fundamental numa óptica de mercado.

A Empresa F é o «herói» do posicionamento e os atributos corporativos enunciados são a dimensão da empresa e a inovação, a qual se refere a aspectos tecnológicos, comerciais, humanos e comportamentais. Estes atributos estão aliados a uma atitude pró-activa. A referência ao tecido empresarial português deve-se ao facto de, no sector têxteis-lar, a pertença a Portugal acrescentar valor (Teixeira, 2004).

II - Proposta de valor e vantagem competitiva

A promessa ou proposta de valor indica as razões relevantes para que os públicos externos, principalmente os clientes, escolham os produtos e serviços da empresa e estabeleçam com ela um relacionamento.

Em relação à Empresa A, conforme se pode observar no Quadro 40, as razões relevantes enunciadas pela proposta de valor são a competência a nível comercial e produtivo que correspondem a benefícios/valores funcionais, o comportamento ético e a parceria estabelecida com os clientes e fornecedores, ambos valores centrais. O ponto de força da

marca é a competência a nível comercial, sustentada pela capacidade financeira e produtiva, constituindo esta a vantagem competitiva da empresa. Quanto aos pontos de paridade, os significados que visam anular os pontos de diferença dos concorrentes, o posicionamento é constituído por significados relativos à capacidade produtiva e melhoria contínua que refere, implicitamente, a capacidade de melhorar continuamente a oferta.

A proposta de valor da Empresa B indica que as razões relevantes para que os públicos externos, principalmente os clientes, escolham os produtos e serviços da empresa e estabeleçam com ela um relacionamento são a inovação e flexibilidade em termos de resposta às solicitações dos clientes, as quais são benefícios/valores funcionais. Quanto aos pontos de paridade, o atributo flexibilidade visa anular aquilo que poderia ser um ponto de diferença dos concorrentes. Devido à marca-produto a marca corporativa tem como ponto de força a inovação, constituindo esta a sua vantagem competitiva.

Na Empresa C a proposta de valor enuncia a qualidade, flexibilidade, inovação e criatividade, as quais são benefícios/valores funcionais e um benefício central quanto à abertura ao diálogo, a nível de relacionamento. A marca corporativa tem como pontos de força a inovação e criatividade, a nível da oferta relativa às colecções próprias. Os pontos de paridade com outras marcas são os significados relativos à qualidade e flexibilidade.

As razões relevantes para que os clientes escolham os produtos e serviços da Empresa D ou estabeleçam um relacionamento referem-se aos benefícios funcionais de qualidade, *design*, inovação, requinte e conforto. A marca descreve um benefício de imagem, oferecendo um benefício emocional ao referir que os seus produtos têm a capacidade de provocar memórias, sonhos e, por inferência, sentimentos. A marca corporativa tem como ponto de força a inovação e a associação a emoções e os pontos de paridade com outras marcas são os significados qualidade e *design*.

A promessa da Empresa E indica, como razões relevantes, benefícios funcionais, ou seja, a qualidade, *design* e preço. Indica ainda um benefício emocional, expresso na vontade de estabelecer um relacionamento estreito com os clientes, uma parceria. O ponto de força da marca, o sistema de comunicação da empresa, não é apresentado de forma explícita no posicionamento. Os pontos de paridade com outras marcas são a qualidade, *design* e o preço.

A proposta de valor do posicionamento da Empresa F apresenta o benefício funcional de inovação. O ponto de força da marca é a inovação e os pontos de paridade a dimensão, a referência explícita a Portugal e implícita ao sector de actividade.

Quadro 40

Posicionamento: Características, valores e vantagem competitiva

Características Objectivas e subjectivas	Promessa Benefícios/ valores		Pontos paridade	Pontos de diferença
	Valores	Valores Relacionamento	Pontos paridade	Pontos de diferença
Empresa A De sucesso Competente (a nível comercial, produtivo e financeiro) Melhoria contínua Comportamento ético Parceria com os clientes	Competente Ética	Parceria	Capacidade produtiva. Melhoria contínua.	Competência (a nível comercial)
Empresa B Dinâmica Moderna Inovadora Flexível Atenta (tecnologias)	Inovação Flexibilidade		Flexibilidade.	Inovação.
Empresa C Atenta (clientes) Líder Eficaz Aberta Pró-activa Qualidade Inovação Criatividade Flexibilidade	Qualidade Flexibilidade Inovação Criatividade	Abertura	Qualidade. Flexibilidade.	Inovação. Criatividade.
Empresa D Qualidade Inovação Design Requinte Conforto Memórias Sonhos	Qualidade Design Inovação Requinte Conforto Memórias e sonhos		Qualidade. <i>Design.</i>	Inovação. Emoções.
Empresa E Moderna Competente (recursos) <i>Design</i> Qualidade Preço	Qualidade Design Preço	Parceria	Qualidade Design Preço	Sistema de comunicação (inferência)
Empresa F Dimensão Inovação Pró-activa	Inovação		Dimensão. País. Sector actividade.	novação

Ao analisar o posicionamento das empresas verifica-se que algumas características e valores descritos têm um enfoque mais interno do que externo e reportam-nos à cultura das empresas: o valor declarado de melhoria contínua na Empresa A, o pressuposto que a inovação tecnológica é fundamental para o crescimento na Empresa B. Na Empresa E o posicionamento enuncia competências com um enfoque interno, a nível de recursos humanos, produtivo, de *marketing*, que não estão directamente em sintonia com as competências centrais já identificadas, mas que acrescentam à estrutura de identidade de marca estas características.

O posicionamento das empresas enuncia também significados ou valores relativos à organização, culturais, os quais consistem no dinamismo e modernidade na Empresa B, na abertura no diálogo com os clientes na Empresa C, na pró-actividade nas Empresas C e F e na modernidade na Empresa E. Identificou-se também atributos de reputação que indicam o valor de credibilidade das empresas no mercado (ver Quadro 2 do Capítulo I): na Empresa A o atributo sucesso e que significa o sucesso do Grupo a nível de volume de negócios global, nas Empresas B, C, D e F a inovação, na Empresa C a liderança, a eficácia ou competência e na Empresa A e E a competência.

III - Posicionamento da Marca-produto da Empresa B

O posicionamento da marca-produto da Empresa B foi analisado atendendo a Knowles (2001) e à Interbrand (1998) e identificou-se que as razões relevantes para escolher os produtos e estabelecer um relacionamento com a marca consistem a nível de benefícios funcionais na oferta de qualidade e *design* inovador, a nível de benefícios auto-expressivos a marca é associada a juventude, uma atitude dinâmica e divertida, associações que vão de encontro ao auto-conceito do utilizador da marca. Com base em Keller (2003) identificou-se que o ponto de força da marca reside na relação inovação – atitude, constituindo esta a sua vantagem competitiva. Os pontos de paridade, os significados que visam anular os pontos de diferença dos concorrentes referem-se à qualidade e moda.

Quadro 41

Posicionamento da marca-produto da Empresa B

«Com um posicionamento jovem, dirigida a um público-alvo compreendido entre os 15 e os 35 anos, de ambos os sexos, das classes média e média-alta, dinâmico, divertido, que se preocupe em estar na moda e que se sente atraído produtos de qualidade e com design inovador.»

3.5. Identidade de marca corporativa a nível operacional

A análise da *identidade das marcas corporativas a nível operacional* consistiu na identificação da *força das marcas* através da análise da abrangência do seu registo, na análise do historial e *mix* de identidade quanto às características e significados objectivos e subjectivos dos seus componentes principais, o nome da empresa e a marca gráfica. Em relação ao nome identificou-se a categoria e significado recorrendo-se a Mollerup (1999), Interbrand (1998), Kapferer (1994) e Murphy e Rowe (1992). As características e significados da sigla, símbolo e logotipo foram analisadas recorrendo-se a Ribeiro (1993), Costa (1989), Mozota (1990), Mollerup (1999) e Murphy e Rowe (1988). Sempre que pertinente utilizou-se a tipologia definida no final do ponto 1.5.2. O *conceito de comunicação* do *mix* de identidade de marca foi definido a partir das características e significados comunicados pelo nome e marca gráfica.

No estudo empírico identificou-se as *peças de comunicação* que eram um veículo de comunicação da marca e analisou-se as suas características e significados objectivos e subjectivos, quando pertinente e ainda o conceito e estilo visual recorrendo-se a Costa (1989), Mozota (1990) e Dickinson e Svensen (2000). Complementou-se esta análise com uma grelha que identificava os objectivos, estratégias, meios, peças de comunicação, os alvos e estilo da comunicação empresarial (Anexo III). Esta grelha foi formulada com base em itens sugeridos por Gregory e Wiechmann (1997; 1999), Argenti (1997) e Costa (1989). Analisou-se ainda o tipo de estrutura do sistema de identidade visual com base em Olins (1996) e Mollerup (1999). Apresenta-se em seguida os resultados da análise remetendo-se para o Anexo IV uma leitura mais detalhada de alguns dos seus aspectos.

3.5.1. Registo das marcas como propriedade intelectual

A marca corporativa da Empresa A está registada a nível nacional e internacional em diversos países, nomeadamente Espanha, Alemanha, Áustria, Benelux, Canadá, Dinamarca, Finlândia, França, Reino Unido, República da Irlanda, Islândia, Itália, Japão, Noruega, Suécia. Na Empresa B tanto a marca corporativa como a marca-produto estão registadas em Portugal. Na Empresa C a marca corporativa e as marcas-produto estão registadas em Portugal e nalguns países. Todas as marcas da Empresa D estão registadas a nível nacional e internacional, na Europa e Estados Unidos. A marca corporativa da Empresa E é registada e a da Empresa F não era registada, na altura em que se realizou o estudo.

3.5.2. Historial das marcas

No Capítulo II referiu-se que a análise da evolução da marca gráfica ao longo do tempo possibilita identificar as razões das alterações sofridas e identificar o grau de participação dos membros nestas mudanças. Quanto a este último ponto identificou-se que em nenhuma das empresas estudadas houve a participação dos membros no processo de alteração da marca gráfica.

O nome actual da Empresa A assim como o *design* da marca gráfica foram escolhidos pela fundadora. Recentemente, a marca teve uma actualização gráfica a nível de assinatura e cor com o objectivo de coordenar a sua imagem com o novo conceito e estilo visual da marca do Grupo. O novo *design* confere um maior impacto ao símbolo.

O nome da Empresa B, escolhido na época da sua fundação, foi alterado em 1976 aquando da mudança da empresa para Sociedade por Quotas, continuando a ser o nome actual. A marca corporativa da Empresa B tem pouca visibilidade no mercado a nível de comunicação porque a empresa persegue a estratégia de desenvolver a marca-produto dissociada do nome corporativo, havendo algumas excepções como o *site* da empresa ou a linha gráfica.

A marca gráfica da Empresa C não sofreu alterações significativas a nível de *design* ao longo do tempo. A letra inicial do logotipo, em caixa alta, alterada em 2003, continha formas triangulares que criavam uma forte associação a malha e tornavam o logotipo descritivo, associações que se mantêm actualmente.

Quanto à Empresa D a marca gráfica sofreu uma alteração no seu *design* em 1997, altura em que se criou o símbolo actual, mantendo-se o *design* do logotipo.

Na Empresa E, apesar de se manter o nome da empresa sob a forma de sigla, houve uma alteração significativa no seu *design* em 1995. Esta alteração sinaliza a mudança que efectuou, a nível de objectivos globais e estratégia, já referida no historial. A sigla inicial estava enquadrada por um pentágono e uma forma circular que reforçavam o significado de ligação e cooperação.

Na Empresa F foi desenhada a primeira marca gráfica em 1989, um logotipo constituído pelas iniciais do nome do presidente associadas à palavra têxteis. No início de 2000, em sintonia com o objectivo de mudança de imagem, por parte da empresa, a marca gráfica foi alterada, permanecendo este *design* o actual.

3.5.3. Conceito de comunicação do mix de identidade de marca

A partir da análise semiótica e estética das características do nome e marca gráfica (ver Anexo IV) identificou-se que na Empresa A os significados da marca eram metafóricos e indicavam, numa óptica de mercado, significados relativos ao auto-conceito do comprador, de *status*, relevo, distinção, requinte. O logotipo introduzia um carácter mais racional, funcional na estrutura de identidade de marca (Quadro 42).

Quadro 42

Nome e marca gráfica: Significados

EMPRESA	Nome	Marca gráfica
	Significado	Significado
A	Metafórico. Status, relevo, distinção Relativo à imagem, auto-conceito do comprador ou utilizador:	Metafórico. Requinte. Trabalho manual. Racional Relativo à imagem, auto-conceito do comprador ou utilizador.
B	Produto e sector de actividade. Relativo ao desempenho do produto	Arbitrário. Dinamismo. Racional.
C	Arbitrário	Produto e sector de actividade. Estaticismo e dinamismo. Relativo ao desempenho do produto
D	Nome de um lugar.	Arbitrário. Produto e sector de actividade. Requinte. Dinamismo. Relativo à imagem, auto-conceito do comprador ou utilizador. Relativo ao desempenho do produto
E	Arbitrário	Arbitrário. Estaticismo. Dinamismo.
F	Produto e sector de actividade. Relativo ao desempenho do produto	Arbitrário. Produto e sector de actividade. Dinamismo. Relativo ao desempenho do produto.

Na Empresa B no nome predominavam significados relativos ao desempenho do produto e ao sector de actividade, isto é, a malhas. A marca gráfica acrescentava funcionalidade e o significado de dinamismo.

Na Empresa C a marca gráfica acrescentava à arbitrariedade do significado do nome significados relativos ao desempenho do produto e sector de actividade e características simultaneamente estáticas e dinâmicas.

Na Empresa D o nome de um lugar estava associado a significados de desempenho, relativos ao produto e sector de actividade, isto é, o sector têxtil, assim como a significados de requinte que iam ao encontro da imagem do comprador. As características visuais da marca introduziam também na estrutura de identidade de marca a característica de dinamismo.

Na Empresa E sobressaíam as características estéticas e a marca gráfica apresentava um equilíbrio entre características estáticas e dinâmicas.

Por último, na Empresa F o nome tinha significados relativos ao desempenho do produto e sector de actividade, reforçados pelos significados da marca gráfica. A marca gráfica introduzia ainda o conceito de dinamismo na estrutura de identidade.

3.5.4. Identidade da marca-produto da Empresa B: Historial e conceito do mix de identidade de marca

A Marca-produto da Empresa B foi criada e lançada no mercado nacional em 1990 para fazer face ao decréscimo de vendas da empresa e não sofreu nenhuma alteração a nível de *design* gráfico.

Os benefícios ou valores oferecidos pela marca aos clientes, funcionais e auto-expressivos, mantêm-se desde a sua criação e já foram descritos no ponto 3.4.1. Desde a criação da marca que, para além da oferta de duas colecções por ano, a empresa tem desenvolvido estratégias e acções que visam o seu desenvolvimento tal como o acompanhamento dos principais certames internacionais para conhecer as novas tendências, relacionamento comercial com os principais retalhistas de malhas, participação nas principais feiras e desfiles nacionais de moda (Selectiv Moda e Expowear), parceria com um estilista de renome, a nível nacional, conhecido pelas proposta arrojadas que apresenta no âmbito do Portugal Fashion (Figueira da Foz, 2003; no Porto e em Madrid, 2004).

Em 1996 com o objectivo de captar um novo nicho de mercado procedeu-se a uma extensão da marca através da criação de uma marca, com um nome coordenado com o da Marca-Produto A e uma oferta de colecções com um conceito mais clássico e casual. Em 2003 a empresa decidiu abandonar esta extensão da marca porque verificou que não conseguia posicioná-la correctamente na mente dos consumidores e tomou a decisão de utilizar um único nome e apresentar quatro linhas de produtos.

O nome da marca-produto tem o significado metafórico de definição, clareza e individualidade e que vai ao encontro do auto-conceito do comprador. A marca-gráfica reforça as características do nome ao apresentar características estáticas e dinâmicas e um significado metafórico e, simultaneamente, racional.

3.5.5. Identidade das marcas-produto da Empresa D: Historial e conceito do mix de identidade de marca

A Empresa D, tal como foi já referido, opera no mercado com a Marca Corporativa e outras marcas, próprias e sob licença. As marcas-produto da empresa foram designadas Marca-produto D e E. Referiu-se também que este *portfolio* de marcas se complementa em termos de *mix* de identidade, ou seja, produto, preço, comunicação e distribuição. Ir-se-á expor neste ponto do capítulo as características destas marcas completando-se desta forma a descrição da Identidade da Marca Corporativa a nível operacional.

A nível de nome, as Marcas-produto D e E têm um significado metafórico de envolvimento e aconchego do lar e apelam, numa óptica de *marketing*, a valores centrais dos compradores ou utilizadores dos produtos. As marcas gráficas reforçam os significados metafóricos introduzindo a primeira um significado mais racional, isto é, funcional devido ao desenho do logotipo.

3.5.6. Estrutura do sistema de identidade visual e peças de comunicação da marca corporativa

A *estrutura do sistema de identidade visual* refere-se à forma como as empresas actuam no mercado a nível de utilização de um só nome, ou vários e a nível de *design* podendo um sistema de identidade visual ser monolítico, endossado, de marcas-produto ou híbrido, tal como se referiu no capítulo anterior.

A *estrutura de identidade visual* da marca corporativa da Empresa A é essencialmente endossada havendo um endossamento à marca do Grupo na maior parte das aplicações da marca, com excepção da etiqueta. Na Empresa B a estrutura que predomina é a de marcas-produto, havendo um endossamento da marca-produto à marca corporativa na linha gráfica, *website* e *stand*. Na Empresa C a estrutura da Identidade Visual é de identidade endossada e em todas as aplicações as marcas-produto são coordenadas com a marca corporativa. Em relação à Empresa D a estrutura da identidade é híbrida. Existe um endossamento das marcas-

produto portuguesas à marca corporativa e no caso das marcas-produto espanholas este não se verifica. A Empresa E tem também uma estrutura híbrida já que as marcas-produto estão endossadas à marca corporativa em meios como o *website*, enquanto que a etiqueta dos produtos não mostra esse endossamento. Quanto à Empresa F a estrutura da Identidade Visual é monolítica, sendo a marca corporativa aplicada em todas as peças de comunicação da empresa.

Quadro 43

Estrutura do sistema de identidade visual das empresas

EMPRESA	Estrutura
A	Híbrida: endossada e monolítica
B	Híbrida: marcas-produto, endossada
C	Endossada
D	Híbrida: endossada, marcas-produto
E	Híbrida: endossada, marcas-produto
F	Monolítica

3.6. Estrutura de identidade da marca corporativa a nível estratégico

No Capítulo I definiu-se que a *estrutura de identidade da marca corporativa* a nível estratégico de uma determinada empresa é constituída por um conjunto de características, benefícios ou valores tangíveis e intangíveis referentes à razão de existir, especialmente as competências centrais, crenças e sistemas de valores da cultura empresarial (Interbrand, 1998; Argenti, 1998; Hatch e Schultz, 2000; Aaker, 1996; Dowling, 2001). Os benefícios e valores definidos devem ter uma óptica de mercado (Interbrand, 1998), isto é, versar a oferta da marca e uma óptica interna, referir os valores culturais (Kapferer, 1994).

O *objectivo deste ponto* do capítulo é apresentar a *estrutura de identidade de marca* de cada uma das empresas, as características, benefícios ou valores que integram essa estrutura recorrendo-se, nesse sentido, aos resultados obtidos com a análise dos componentes historial, competências centrais, características e valores da oferta, ideologia corporativa, políticas de gestão dos recursos humanos. Incluiu-se ainda o conceito de comunicação do *mix* de

identidade de marca, estrutura do sistema de identidade visual e as características do posicionamento das empresas, os quais fazem também parte da identidade de marca a nível estratégico (Aaker, 1996; Costa, 1989; Dickinson e Svensen, 2000; Mono, 2002).

Conforme se pode observar na Figura 17 a *análise comparativa* entre as *crenças e valores* presentes na história da Empresa A e os *valores actuais* mostra alguma congruência quanto ao valor de inovação e incongruência quanto aos valores históricos de alta qualidade e requinte. Contudo, verifica-se que existe congruência entre os valores inovação e requinte e a maior parte das características dos produtos. Quanto aos valores actuais de serviço e *design*, estes correspondem a competências do Grupo e não da empresa. Na altura em que se realizou o estudo as competências que a empresa dominava eram a qualidade, a flexibilidade operacional e a oferta de produtos próprios, com conceitos definidos pelo Grupo. Posteriormente, foi introduzida a competência *design* e inovação, com a contratação de uma *designer* de moda que revitalizou as colecções da marca corporativa através de propostas com um *design* actual e criativo. Numa óptica interna o valor de preocupação com o bem-estar dos empregados é um valor de reputação segundo Dowling (2001).

Em relação às *políticas de gestão dos recursos humanos*, verifica-se que existe sintonia entre o objectivo da formação de fomentar uma maior responsabilidade a nível individual e o respectivo valor com uma óptica interna. Os critérios de progressão na carreira são, em geral, objectivos, sendo considerada a antiguidade e a capacidade e competência para alguns cargos. A nível de recompensas quantitativas a empresa, ao atribuir prémios de produtividade e de assiduidade, segue, tal como as outras empresas, pressupostos de acordo com a Teoria X de McGregor (1960), quer dizer, que as pessoas precisam de recompensas extrínsecas ao trabalho, de cariz monetário, para serem assíduas e produtivas. Por outro lado, este tipo de recompensas está em sintonia com o valor, numa óptica interna, de empenho na execução das tarefas. Os critérios de atribuição das recompensas são, em geral, objectivos, incidindo em aspectos das tarefas que o trabalhador desempenha. A empresa oferece aos trabalhadores outras recompensas, conforme se ilustra na Figura 17.A.

Figura 17.A

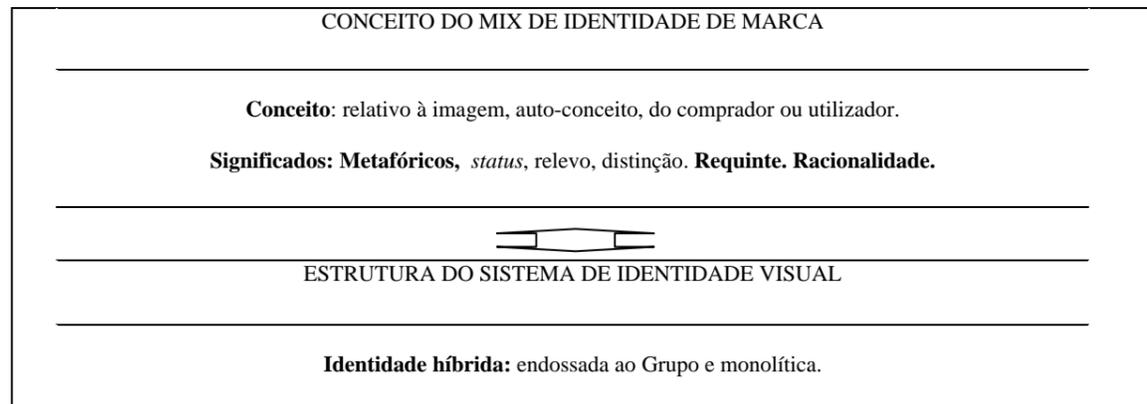
Estrutura de identidade da marca corporativa a nível estratégico da Empresa A



O *posicionamento* da empresa contém uma proposta de valor que indica que as razões relevantes para se estabelecer um relacionamento, ou comprar os seus produtos, consistem na competência comercial e produtiva, que corresponde a valores funcionais, o comportamento ético e o relacionamento de parceria, que correspondem a valores centrais. O valor de melhoria contínua, enunciado no posicionamento, tem uma óptica interna e está em sintonia com o valor declarado. Ao caracterizar-se os significados do posicionamento de uma forma mais lata, quer dizer, por referência à organização como um todo, identificou-se um valor de reputação, subjacente ao sucesso e competência, a credibilidade no mercado.

Figura 17.B

Estrutura de identidade da marca corporativa a nível estratégico da Empresa A



Quanto ao *conceito do mix de identidade* de marca (Fig. 17.B), verifica-se que este está em sintonia com os valores históricos da marca de alta qualidade e requinte. A marca tem, actualmente, uma vertente funcional introduzida pelo logotipo, o qual visa, a par das cores corporativas sinalizar o endossamento ao Grupo. A estrutura do sistema de identidade visual comunica uma identidade híbrida.

Em relação à Empresa B verifica-se, ao analisar a Figura 18.A, que existe uma *sintonia* entre os *valores históricos* e os *valores actuais*, numa óptica de mercado, de qualidade, *design* e inovação. O valor serviço faz parte dos valores actuais da empresa. A crença em inovação tecnológica continua actual, conforme se verifica com a aquisição de um armazém robotizado que permite gerir a grande quantidade de matérias-primas existentes em *stock* e que permite à empresa responder melhor às necessidades dos clientes de produtos muito complexos.

A nível de *competências centrais*, a competência flexibilidade permite à empresa a oferta de uma ampla gama de produtos de grande complexidade técnica e, desta forma, a oferta de um melhor serviço aos clientes, segundo a percepção da empresa. A capacidade e competência dos recursos humanos, outra competência central da empresa, está em sintonia com os valores declarados numa óptica interna, de responsabilidade e desempenho de tarefas variadas. Conforme se referiu na análise aos objectivos, o desenvolvimento de competências através da formação profissional não é um dos objectivos fundamentais da empresa, podendo-se inferir que fica ao critério dos trabalhadores a frequência de cursos ou acções de formação.

Quanto às características, benefícios ou valores da oferta verifica-se que existe sintonia entre essas características, os valores declarados numa óptica de mercado e as competências centrais. O valor histórico modernidade é expresso nos benefícios de imagem da marca-produto.

Os objectivos da *formação profissional*, de alterar comportamentos e aquisição de novos conhecimentos, estão em sintonia com os valores declarados numa óptica interna de responsabilidade individual, polivalência e desenvolvimento de competências. Os *critérios de progressão na carreira*, a polivalência e flexibilidade mental, também estão em sintonia com o valor de desempenho de tarefas variadas e desenvolvimento de competências as quais, por inferência, terão impacto na flexibilidade mental. A nível de *recompensas*, para além do ordenado, a empresa dá um prémio de assiduidade que visa diminuir a taxa de absentismo e que está, em certo grau, em sintonia com o valor numa óptica interna de empenho. Outros critérios de atribuição de recompensas estão em sintonia com os valores de polivalência e flexibilidade mental. Especificando, o aumento de ordenado, para além daquele que é estipulado por lei, depende do desempenho do trabalhador e os critérios referem-se à já referida polivalência e flexibilidade mental, sendo algo subjectivos. Na Figura 18.B indica-se outros benefícios oferecidos pela empresa.

Em relação ao *posicionamento* a proposta de valor indica que a empresa oferece os benefícios de inovação e flexibilidade. Estes benefícios estão em sintonia com os valores declarados pela empresa, isto é, a inovação e o serviço, o qual a empresa percebe como a oferta de flexibilidade e capacidade de fabricar séries pequenas de produtos complexos. Os benefícios de inovação e flexibilidade também estão em sintonia com as competências centrais flexibilidade e *design*. O posicionamento enuncia valores culturais, o dinamismo e modernidade e um valor de reputação, a inovação. Numa óptica interna o valor de inovação tecnológica está em sintonia com o pressuposto básico enunciado no historial.

Figura 18.A

Estrutura de identidade da marca corporativa a nível estratégico da Empresa B

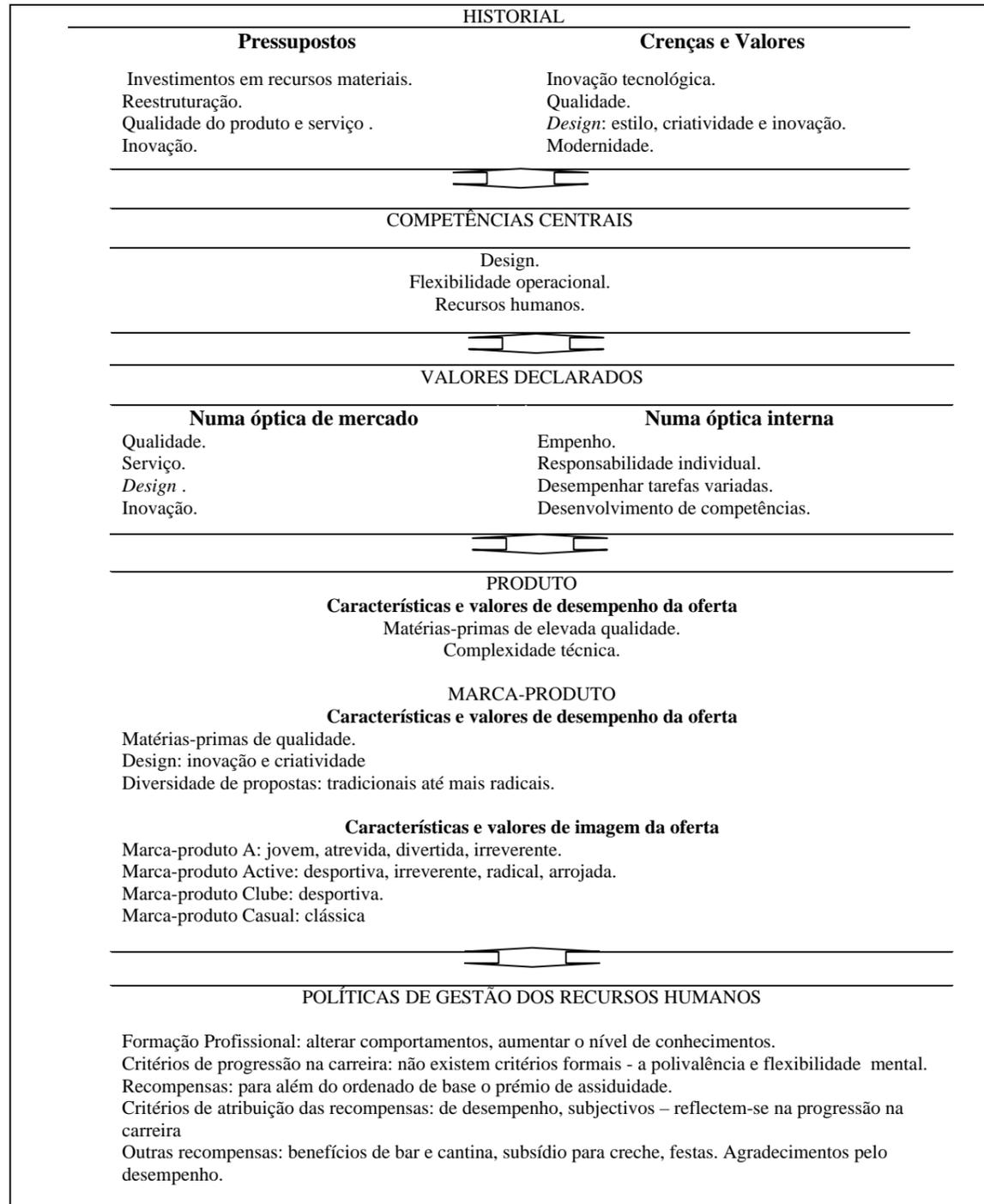
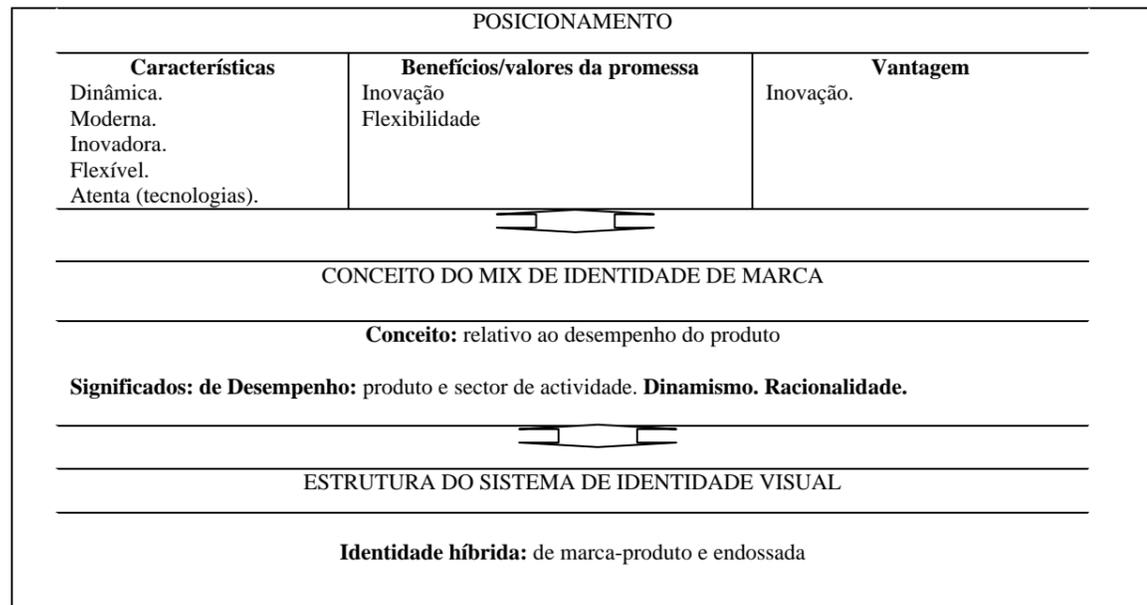


Figura 18.B

Estrutura de identidade da marca corporativa a nível estratégico da Empresa B



Em relação ao *conceito do mix de identidade* da marca corporativa este incide em significados de desempenho, relativos ao produto e sector de actividade. A marca exprime ainda, em sintonia com o posicionamento, a noção de dinamismo e racionalidade. A estrutura do sistema de identidade visual é híbrida, sinaliza uma identidade de marca-produto dissociada do nome da empresa e, simultaneamente um endossamento à empresa nalgumas acções de comunicação.

A análise do *posicionamento* da *marca-produto* (Fig. 18.C) especifica melhor os benefícios ou valores oferecidos pela empresa numa óptica de mercado. Quanto aos benefícios funcionais a marca oferece qualidade e um *design* inovador, a nível de benefícios auto-expressivos a marca oferece juventude, dinamismo e um carácter divertido, valores que caracterizam a personalidade de marca. Em sintonia com o posicionamento da marca, o conceito de individualidade e dinamismo reforça a atitude de inovação. O conceito introduz na estrutura de identidade de marca os significados de definição, clareza, estaticismo e racionalidade.

Figura 18.C

Estrutura de Identidade da Marca Corporativa a nível Estratégico da Empresa B



A estrutura de identidade da marca corporativa da Empresa C mostra que introduziu aos *valores históricos* de qualidade e conforto, uma das características fundamentais dos produtos conforme se pode verificar na Figura 25.A, os *valores flexibilidade*, inovação e *design* em sintonia com as suas competências centrais. A *competência* custos, obtida através da tecnologia *seamless* que permite a execução das peças num espaço de tempo mais curto, permite que ofereça aos clientes uma boa relação qualidade-preço.

Em sintonia com as *competências centrais* e os *valores* numa óptica de mercado, os *valores com uma óptica interna* têm um enfoque na flexibilidade, operacional e mental, dos membros, ou seja, a empresa quer que sejam capazes de dar uma resposta aos desafios do dia-a-dia. Tal como se verificou na Empresa B, a empresa percebe a flexibilidade operacional como um componente do serviço que presta aos clientes. Em relação às características e valores da oferta a nível de produtos, destacam-se actualmente o *design* e a inovação introduzida pela tecnologia *seamless*. A Empresa C também tem como valor a preocupação com o bem-estar dos empregados, um valor de reputação conforme foi já referido.

O principal objectivo da *formação profissional* é o de alterar comportamentos, o que mostra congruência com o valor declarado de polivalência. Os *critérios de progressão na carreira* incidem na capacidade e competência dos trabalhadores e estão em sintonia com os valores declarados de polivalência e capacidade de responder aos desafios que surgem no dia-a-dia. Em relação às *recompensas*, para além do ordenado de base, a empresa oferece um prémio de assiduidade, o qual está de certa forma em sintonia com o valor empenho, por parte do trabalhador. Além do ordenado estipulado por lei, os trabalhadores podem ter um aumento de ordenado se o seu desempenho for positivo, ou seja, se manifestarem os comportamentos

acima referidas, a polivalência e a capacidade de resposta aos desafios do dia-a-dia. Tal como se referiu na Empresa B, estes critérios são relativamente subjectivos. A Empresa C oferece ainda um seguro de saúde a todos os empregados.

Figura 19.A

Estrutura de identidade da marca corporativa a nível estratégico da Empresa C

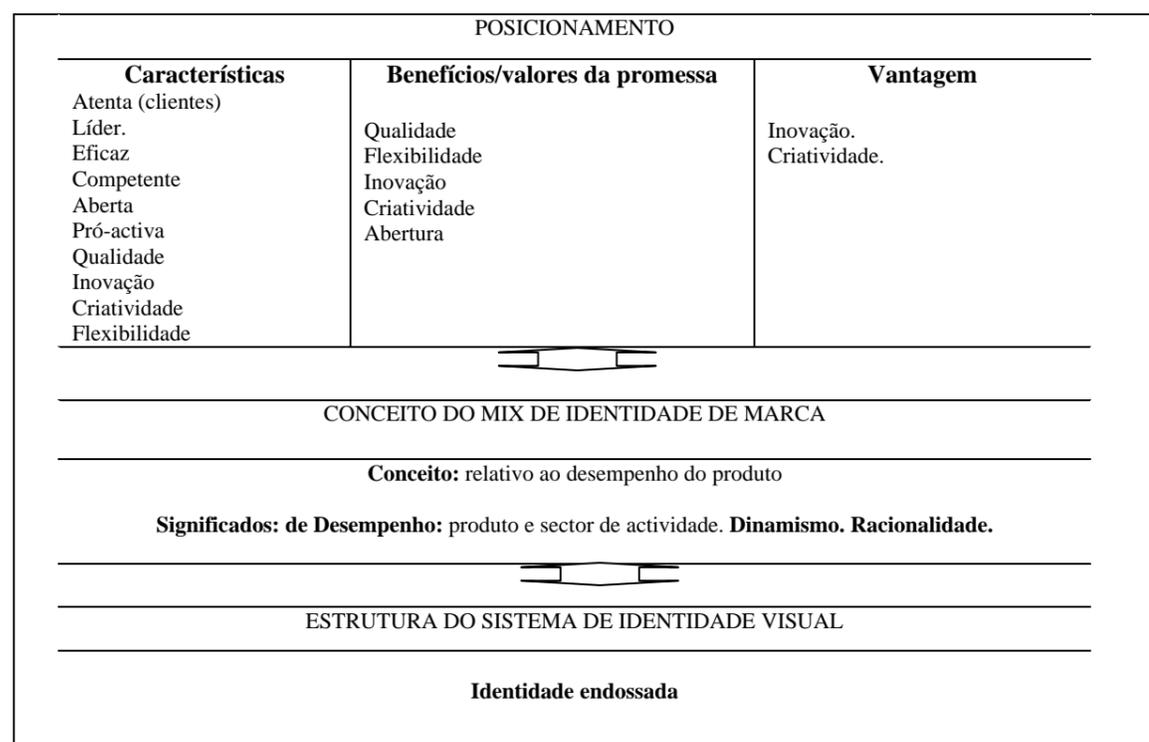


Em relação ao *posicionamento* (Fig, 19.B) a proposta de valor contém os benefícios ou valores funcionais, qualidade, flexibilidade, inovação, criatividade e o benefício central de abertura, a nível de diálogo com os clientes. Este benefício corresponde a um valor cultural, tal como foi já referido. O posicionamento contém ainda o valor cultural pró-actividade e os valores de reputação liderança, eficácia e competência, subjacentes ao valor mais global de credibilidade.

O *conceito de comunicação* visa construir significados relativos ao desempenho do produto e enquadra a marca no sector de actividade. A marca transmite ainda os significados de dinamismo e racionalidade. Estes significados estão em sintonia com o posicionamento da marca, quanto aos benefícios funcionais da oferta, os valores culturais e de reputação aí enunciados. A estrutura de identidade é endossada, apresentando as marcas-produto um endossamento à marca-corporativa.

Figura 19.B

Estrutura de identidade da marca corporativa a nível estratégico da Empresa C

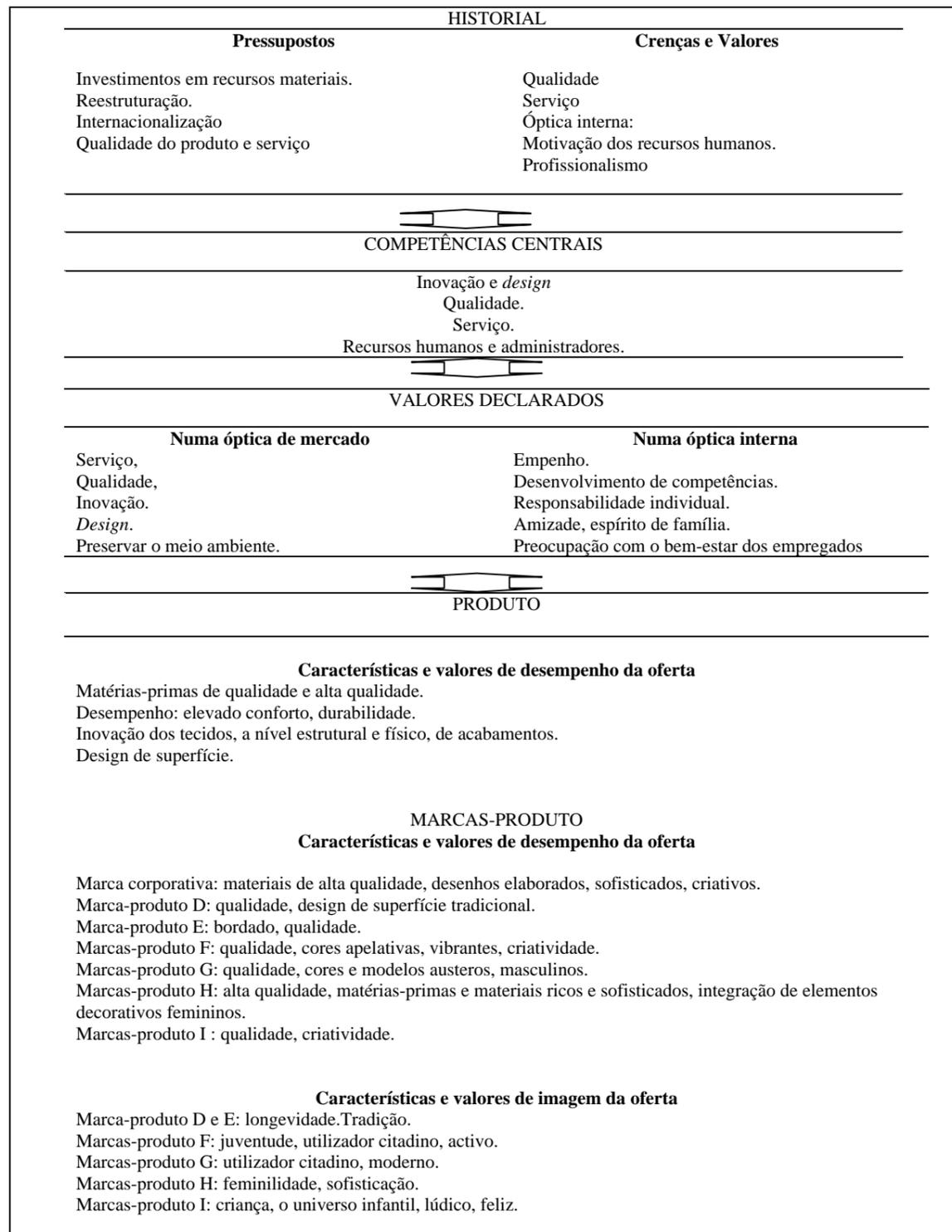


Observa-se na Figura 20 que na Empresa D aos *valores históricos* de qualidade e serviço estão actualmente associados os *valores* inovação, *design* e ambiente. A Empresa D, tal como as Empresa B e C, considera que o serviço prestado aos clientes engloba, para além do serviço comercial, a oferta de qualidade, inovação e *design*. Verifica-se que existe sintonia entre os *valores declarados* numa óptica de mercado e as *competências centrais*. Existe também sintonia entre os *valores históricos*, com uma óptica interna, de profissionalismo e motivação dos recursos humanos e a percepção, por parte da empresa, que os recursos humanos são uma das suas *competências centrais*. Neste contexto, a empresa tenta criar um ambiente de trabalho familiar, caracterizado pela amizade, visa desenvolver as competências dos membros através da formação profissional e declara ter *uma preocupação com o seu bem-estar*, em geral, o que significa que tem a preocupação de suprir algumas das suas necessidades fundamentais. Este *valor* enquadra-se nos valores da reputação corporativa, tal como foi já referido. As características, benefícios ou valores da *oferta* da empresa vão ao encontro dos *valores declarados* e *competências centrais*, de qualidade, inovação e *design*. Algumas das marcas-produtos acrescentam à estrutura de identidade de marca características de *imagem*.

Quanto às *políticas de gestão dos recursos humanos* verifica-se que existe congruência entre os objectivos da *formação*, de alterar comportamentos e aumentar o nível de conhecimentos, com os valores desenvolvimento de competências e responsabilidade individual. Tal como na Empresa A, os *critérios de progressão na carreira* são relativamente objectivos, a antiguidade e a capacidade e competência dos trabalhadores, nalguns cargos. A nível de *recompensas*, existem prémios de produtividade e assiduidade que, tal como se tem vindo a referir, estão em sintonia com o valor de empenho dos trabalhadores. Os *critérios de atribuição das recompensas* são, no geral, objectivos e incidem no desempenho das tarefas ou função contudo, na área produtiva a empresa inclui na avaliação também aspectos qualitativos como o empenho e disponibilidade do trabalhador. A empresa oferece aos membros outros *benefícios*, identificados na Figura 20.B.

Figura 20. A

Estrutura de identidade da marca corporativa a nível estratégico da Empresa D



O *posicionamento* da Empresa D é aquele que melhor descreve os benefícios da oferta numa perspectiva de mercado, em comparação com as outras empresas, porque focaliza a

descrição apenas nesses benefícios. A *proposta de valor* enuncia que a empresa oferece os benefícios funcionais, qualidade, inovação, *design*, requinte e conforto e os benefícios emocionais que estão implícitos nas memórias e sonhos que os produtos evocam. Em sintonia com a classificação efectuada até aqui considerou-se que o atributo inovação, relativa aos produtos, é um atributo organizacional e corresponde, a nível de reputação, ao valor de credibilidade.

Figura 20. B

Estrutura de identidade da marca corporativa a nível estratégico da Empresa D



Quanto ao *conceito do mix de identidade* de marca este traduz, em sintonia com o posicionamento, significados relativos à imagem, ao auto-conceito do utilizador, de requinte e ainda significados relativos ao desempenho dos produtos e sector de actividade. A marca transmite ainda o significado de dinamismo.

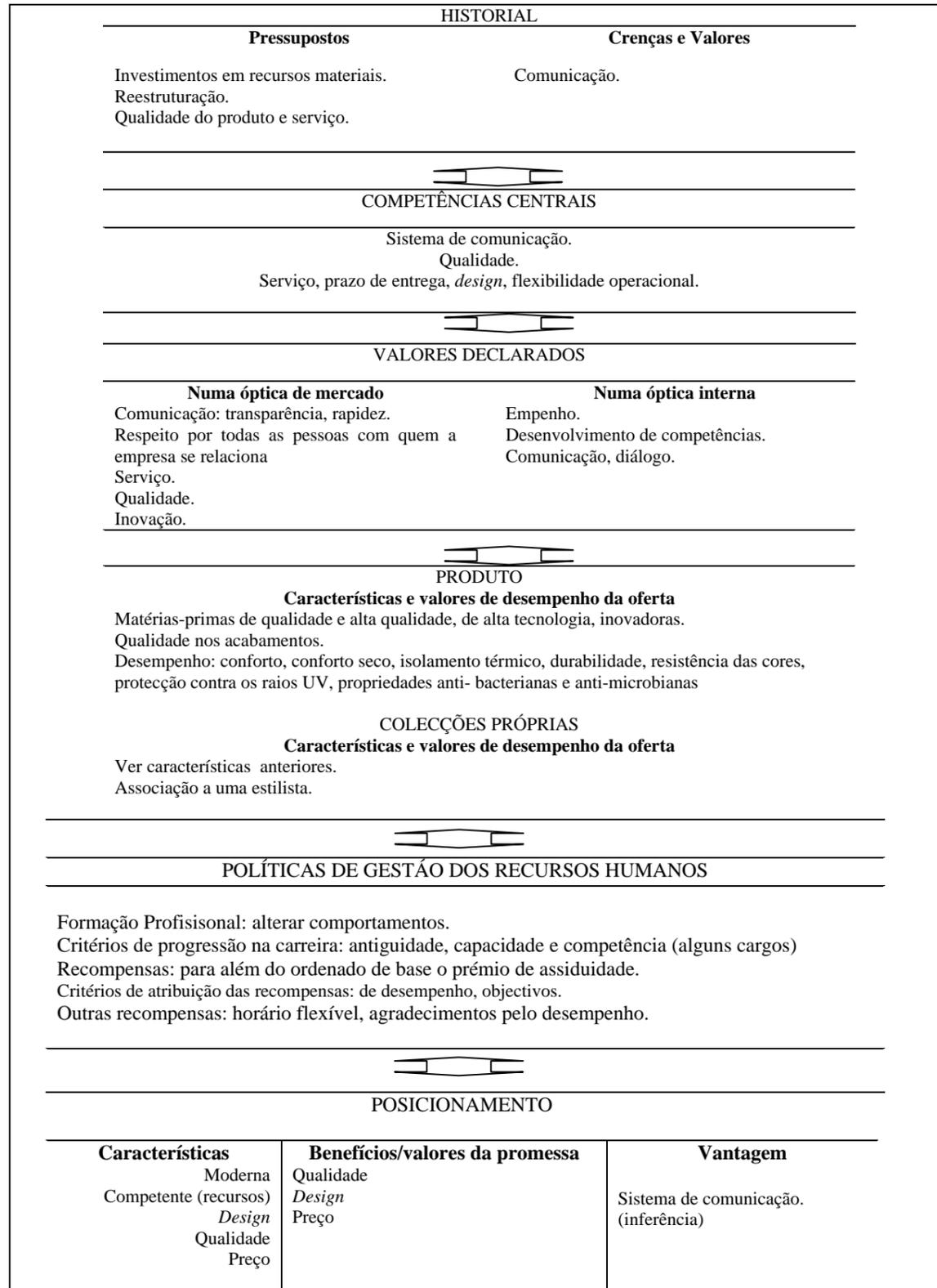
Em relação à Empresa E a estrutura de identidade da marca corporativa apresenta sintonia entre o *valor histórico e declarado* de comunicação. Apresenta ainda os *valores declarados* respeito pelas pessoas - um valor central - e os valores funcionais serviço, qualidade e inovação. Estes *valores* estão em sintonia com as *competências centrais* que consistem no sistema de comunicação, na qualidade e serviço, o qual engloba na perspectiva da empresa, além do prazo de entrega, o *design*, a parceria na concepção de algumas colecções dos clientes e a flexibilidade operacional. A *competência central* flexibilidade não encontra o correspondente valor numa óptica interna, dando a empresa primazia aos valores empenho, desenvolvimento de competências a nível individual e comunicação, diálogo entre as pessoas. A *oferta* por parte da empresa de inovação, a qual está presente na utilização de materiais inovadores nos produtos e também na inovação a nível de *design* de algumas propostas apresentadas nas colecções próprias, é uma competência que a empresa não possui internamente mas que adquire através de parcerias com pessoas ou entidades externas à empresa.

O objectivo da *formação profissional* de alterar comportamentos tem um reduzido grau de sintonia com os valores numa óptica interna, apresentando uma maior congruência com as competências centrais e valores declarados numa óptica de mercado, de qualidade e serviço. Pode-se considerar também que existe sintonia entre este objectivo, o valor comunicação e a competência sistema de comunicação, já que uma comunicação eficaz pressupõe comportamentos que tornem mais ágil, mais rápido o sistema de comunicação. Em relação aos *critérios de progressão na carreira* a empresa utiliza os critérios antiguidade e capacidade e competências dos trabalhadores, nalguns casos. O *sistema de recompensas* inclui, para além do salário de base um prémio de assiduidade, o qual premeia o empenho do trabalhador, havendo desta forma uma congruência entre o referido prémio e o valor empenho. Os *critérios de atribuição das recompensas* são objectivos, reportando ao desempenho da função. A empresa dá ainda aos trabalhadores a opção de um horário flexível.

Em relação ao *posicionamento*, a proposta de valor descreve os benefícios funcionais, qualidade, *design* e preço e a vantagem competitiva está implícita na descrição que tem «uma visão de parceria com o nosso cliente» (Quadro 39). O posicionamento enuncia características com uma óptica interna, ao referir as competências a nível de recursos humanos, produtivos, de *marketing*. Refere ainda um valor cultural, a modernidade e um valor de reputação a credibilidade, implícita na competência.

Figura 21.A

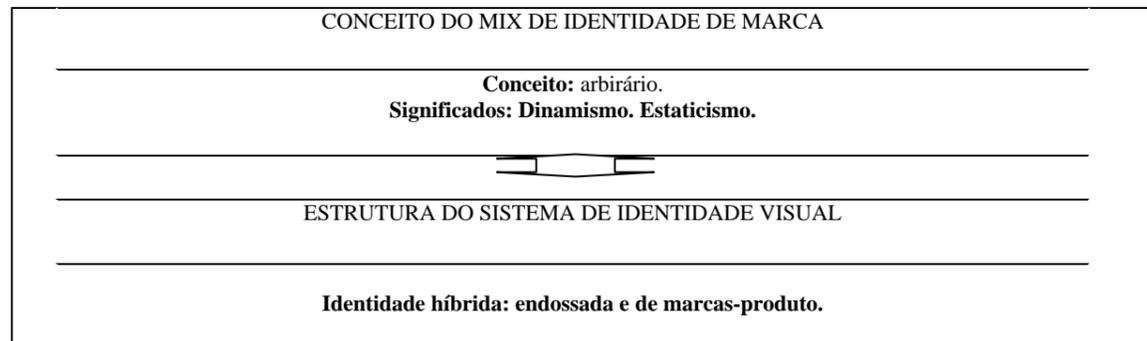
Estrutura de identidade da marca corporativa a nível estratégico da Empresa E



O *conceito do mix de identidade* de marca é arbitrário e transmite os significados de dinamismo e estaticismo, os quais estão em sintonia com os valores contidos no posicionamento de modernidade e credibilidade. A estrutura de identidade é híbrida havendo um endossamento das marcas-produto à marca corporativa nalgumas aplicações enquanto que noutras, como a etiqueta, a marca-produto é o único elemento com visibilidade.

Figura 21.B

Estrutura de identidade da marca corporativa a nível estratégico da Empresa E



Na Empresa F verifica-se, ao analisar a Figura 22.A, que os *valores históricos* qualidade e *design* estão em sintonia com os *valores actuais* e que a empresa introduziu o valor inovação na estrutura de identidade de marca. Quanto ao *valor* qualidade total este engloba, segundo a empresa, a qualidade do serviço que presta aos clientes e que inclui, tal como em todas as empresas analisadas com excepção da Empresa A, o serviço antes e pós-venda, os prazos de entrega, a flexibilidade operacional, constituindo estes *valores* também *competências centrais* da empresa. Além deste ponto de sintonia entre valores declarados com uma óptica de mercado e as *competências centrais*, existe também sintonia entre *valores* e *competências* quanto à qualidade, inovação e *design*. A *competência* custos possibilita à empresa oferecer, tal como a Empresa C, uma boa relação qualidade-preço.

Em paralelo com a Empresa D, verifica-se que existe sintonia entre as *crenças* e *valores históricos* com uma óptica interna relativas aos recursos humanos e as *competências centrais*. Existe também sintonia entre os *valores declarados*, presentes no historial, de experiência e envolvimento, com os *valores actuais* de empenho e desenvolvimento de competências a nível individual. Quanto ao *valor* dinamismo, este é actualmente especificado como a capacidade, por parte dos membros, de participar, levantar problemas e dar soluções

para eles. Outros *valores* importantes a nível interno consistem no trabalho em equipa e no contributo de todos para que haja um bom ambiente de trabalho na empresa.

Figura 22.A

Estrutura de identidade da marca corporativa a nível estratégico da Empresa F



As características e valores da *oferta* da empresa vão ao encontro dos valores declarados numa óptica de mercado e das competências centrais quanto à qualidade, *design* e inovação. As colecções próprias introduzem na estrutura de identidade de marca características de imagem.

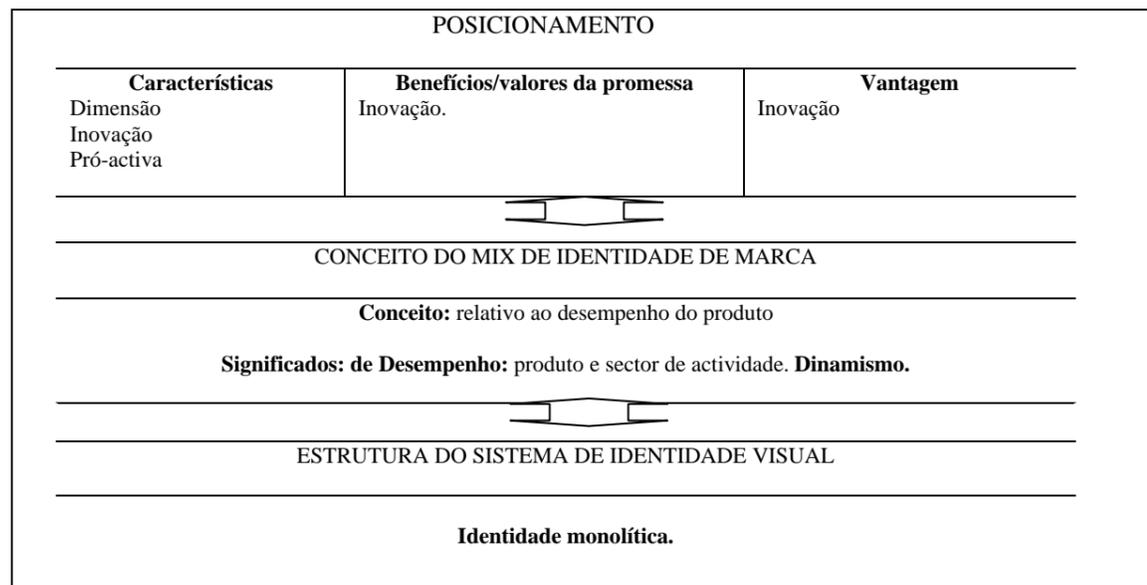
O objectivo da *formação profissional* é o de alterar comportamentos verificando-se que é congruente com o valor numa óptica interna de trabalho em equipa. Quanto à *progressão na carreira* a empresa utiliza o critério antiguidade e a capacidade e competência dos trabalhadores para alguns cargos. A nível de *recompensas*, para além do salário são oferecidos prémios de assiduidade e de qualidade/produktividade, estando estes prémios em sintonia com o valor empenho, ou seja, premeiam o empenho dos trabalhadores. Os *critérios de atribuição das recompensas* são objectivos e consistem na avaliação do desempenho das tarefas ou função. De uma forma distinta das outras empresas a divisão de lucros entre os membros sinaliza, a nível cultural, a crença por parte da administração que é necessário o contributo de todos para que a empresa seja bem sucedida e que o sucesso da empresa vai ter um reflexo no sucesso pessoal dos membros. A empresa não declara o valor de preocupação com o bem-estar dos funcionários mas demonstra esse valor de uma forma prática.

O *posicionamento* da empresa no mercado (Fig. 22.B) enuncia que a razão relevante para comprar os produtos da empresa e estabelecer com ela um relacionamento é, ao oferecer o benefício inovação, de carácter funcional. Este benefício está em sintonia com outros componentes da estrutura de identidade de marca, isto é, a competência central inovação, o valor declarado numa óptica de mercado e as características dos produtos e das colecções próprias. O posicionamento enuncia ainda um valor cultural, o carácter pró-activo da empresa e um valor de reputação, a credibilidade da empresa no mercado sugerida pela inovação.

O *conceito de comunicação do mix de identidade* de marca transmite, em sintonia com o posicionamento, transmite significados relativos ao desempenho do produto e relativos ao sector de actividade. O conceito exprime ainda a ideia de dinamismo. A marca corporativa é aplicada em todos os suportes de comunicação da empresa tendo, por esse motivo, uma identidade monolítica.

Figura 22.B

Estrutura de identidade da marca corporativa a nível estratégico da Empresa F



3.7. Investimentos das empresas nos quatro anos anteriores ao estudo

Para terminar a exposição dos dados recolhidos nas empresas na 1ª Etapa do estudo ir-se-á indicar os principais investimentos efectuados entre 2001 e 2004. Utilizou-se o historial como uma referência para analisar alguns dos dados. Os dados apresentados referem-se a euros.

I - Investimentos essenciais à actividade

Nos *investimentos essenciais à actividade* considerou-se os investimentos em máquinas e equipamentos, instalações ou outros investimentos que as empresas achassem importante referir. Apresenta-se no Anexo IV a discriminação dos diversos componentes de investimento apresentando-se em seguida o total dos investimentos realizados em cada ano.

Através da análise do Quadro 44 verifica-se, em relação à Empresa A, que o investimento realizado em máquinas e equipamentos foi significativo em 2001 o que pode ser explicado pelo facto da empresa estar, nessa altura, envolvida no processo que a conduziu à certificação da qualidade em 2002. Como a Empresa B fez avultados investimentos nos anos anteriores aos anos em análise não apresenta aqui valores de vulto. Quanto à Empresa C a estratégia de oferta de valor acrescentado através de produtos sem costura foi acompanhada

por grandes investimentos em equipamentos e instalações, principalmente em 2002. A Empresa D apresenta valores elevados em 2003 ano em que, a par da desinstalação da fiação, fez investimentos em equipamentos para outras áreas produtivas. Em relação à Empresa E os valores totais dos investimentos realizados ao longo dos anos em análise têm sido relativamente constantes e predomina a compra de equipamentos. No caso da Empresa F verifica-se que houve um elevado investimento na construção de novas instalações em 2001, tal como foi referido no historial. Nos restantes anos, a par do processo de implementação do sistema da qualidade, predomina o investimento em equipamentos

Quadro 44

Total dos investimentos essenciais à actividade

EMPRESAS	2001	2002	2003	2004
A	169.882	36.676	42.654	5.767
B	1.478	201	16	7
C	834.048	3.387.247	1.713.666	1.884.065
D	4.493.794	2.373.103	3.841.669	2.482.813
E	430.146	394.718	418.788	615.139
F	1.995.648	565.711	568.269	90.064

II - Investimentos em activos intangíveis

Quanto aos investimentos em *activos intangíveis* analisou-se os investimentos das empresas relativos à certificação da qualidade, segurança e gestão ambiental, os investimentos no desenvolvimento das marcas que incluem, segundo Serra e Gonzalez (1998) os investimentos em actividades de *marketing* e comunicação, nomeadamente publicidade, desenvolvimento do produto ou I&D, entre outras actividades.

Em relação aos investimentos realizados em Investigação e Desenvolvimento e/ou design as empresas também apresentaram alguns valores. Analisando estes valores verifica-se que as despesas não são avultadas o que pode ser explicado por as empresas integrarem noutras rubricas do Balanço as despesas com a I&D e *design*. A Empresa D inclui nesta

rubrica apenas os custos com a preparação/apresentação das colecções e as Empresas A e B não referiram qualquer valor.

Quadro 45

Investimentos em investigação e desenvolvimento e/ou design

EMPRESAS	2001	2002	2003	2004
C		21.325	29.547	
D	43.257			
E	216.663	263.073	283.804	297.898
F				5.000

Quanto às marcas apenas as Empresa A e D indicaram valores relativos ao registo de marcas.

Quadro 46

Registo de marcas

EMPRESAS	2001	2002	2003	2004
A	4.208	4.602		805
D	210.797	900	2.450	69.727

A nível de comunicação de marca corporativa e de marca-produto pediu-se às empresas que assinalassem investimentos a nível de *design* e comunicação, quanto à marca gráfica, embalagem, peças de comunicação e publicidade, patrocínios, mecenato ou outros investimentos. Nenhuma empresa referiu qualquer valor relativo a estes itens, com excepção da Empresa B que indicou os dados constantes no Quadro 57, relativos à marca-produto e que englobam custos com a promoção e publicidade efectuada nos anos em análise.

Quadro 47

Comunicação da marca-produto da Empresa B

EMPRESA B	2001	2002	2003	2004
Peças de comunicação e publicidade *	31.230	68.159	73.059	50.775

3.8. Resumo do capítulo.

Neste capítulo definiu-se a estrutura de identidade das marcas corporativas numa óptica de mercado e interna.

Caracterizou-se em primeiro lugar a *identidade das marcas corporativas* a nível *estratégico* quanto ao conceito *identidade organizacional*. Na análise, considerou-se o *historial* e identificou-se a razão de existir inicial, os pressupostos, crenças e valores, legados pelos fundadores e outros líderes à cultura das empresas. A análise da visão e missão possibilitou identificar a meta das empresas, a razão de existir actual, competências centrais, objectivos e o grau de sintonia existente entre estes componentes. Analisou-se a estratégia corporativa e de negócio. Em relação à primeira, caracterizou-se o ambiente competitivo, sector de actividade no qual as empresas operam, concorrentes e factores críticos de sucesso a dominar para serem competitivas. Quanto à estratégia de negócio, identificou-se o tipo de estratégia genérica e vantagens competitivas das empresas, descreveu-se os mercados, clientes e volume de vendas. Analisou-se o *portfolio* de produtos e marcas quanto a características e valores de desempenho e imagem. Outros componentes da missão que se analisou foram os valores declarados e os padrões comportamentais.

Em relação às *políticas de gestão dos recursos humanos* analisou-se o recrutamento, formação e sistema de recompensas.

Caracterizou-se o conceito *posicionamento* quanto ao tema, benefícios da oferta, pontos de paridade e de diferença, os quais fizeram sobressair as vantagens competitivas das empresas.

No que diz respeito à *identidade das marcas corporativas a nível operacional*, identificou-se a *força* das marcas relativa aos itens registo da marca como propriedade intelectual, *historial*, *mix* de identidade, o nome da empresa e marca gráfica. Através da análise das características e significados destes elementos definiu-se o conceito de comunicação. Definiu-se ainda a estrutura do *sistema de identidade visual*.

A partir das análises acima referidas definiu-se a *estrutura de identidade das marcas corporativas a nível estratégico*. O capítulo termina com a descrição dos principais investimentos efectuados pelas empresas nos quatro anos anteriores ao estudo.