

ANEXO III
GUIÕES UTILIZADOS NA 1ª ETAPA

ÍNDICE

1. Conceito identidade organizacional/ Imagem interna	
1.1. História	35
1.2. Visão	37
1.3. Missão	
1.4. A ideologia	
1.5. Padrões comportamentais	
1.6. Objectivos	38
1.7. Estratégia	
1.7.1. Estratégia corporativa.	39
1.7.1.1. Definição do sector de actividade em que concorre	
1.7.1.2. Competências centrais	
1.7.2. Estratégia de negócio	40
1.7.2.1. Estratégia de negócio para private label	
1.7.2.2. Estratégia de negócio para as marcas	41
1.8. Posicionamento da empresa/ marca corporativa	42
1.9. Posicionamento das marcas-produto	
1.10. Estrutura e tomada de decisão	43
1.11. Políticas de gestão dos recursos humanos	45
2. Conceito identidade de marca	47
2.1. Significados da marca corporativa	
2.2. Significados das marcas – produto	
2.3. Historial da marca	48
2.3.1. Corporativa	
2.3.2. Marca-produto	
2.4. Signos de identidade da marca corporativa	49
2.4.1. Nome	
2.4.2. Logotipo e assinatura	
2.4.3. Símbolo	
2.4.4. Bloco-marca	
2.4.5. Protecção jurídica	
2.5. Outros elementos	

2.6. Aplicações da marca	
2.7. Embalagem	50
2.8. Signos de identidade das marcas-produto	51
2.8.1. Nome	
2.8.2. Logotipo e assinatura	
2.8.3. Símbolo	
2.8.4. Bloco-marca	
2.8.5. Protecção jurídica	
2.9. Outros elementos	
2.10. Aplicações das marcas-produto	
2.11. Embalagem	52
2.12. Comunicação de marca corporativa	53
2.13. Comunicação da marca corporativa com enfoque na oferta e da marca-produto	54
2.14. Comunicação interna da empresa	55
2.15. Comunicação interna de marca corporativa	56
2.16. Meios de comunicação interna empresarial e de marca	
3. Desempenho das empresas/ marcas no mercado	57
3.1. Cobertura e apoio da distribuição	
3.2. Documento fornecido aos gestores designado Indicadores de Desempenho	58

ÍNDICE DOS QUADROS

Quadro 1 - Objectivos financeiros e não-financeiros	38
Quadro 2 - Factores críticos de sucesso no ramo de actividade	39
Quadro 3 - Competências centrais para private label	39
Quadro 4 - Competências centrais para as marcas	40
Quadro 5 - Estratégia genérica para private label	40
Quadro 6 - Estratégia genérica para as marcas	41
Quadro 7: Meios de comunicação interna	56

1. CONCEITO IDENTIDADE ORGANIZACIONAL/ IMAGEM INTERNA

1.1.HISTÓRIA

Fundador (es)

- Ano de fundação:
 - Circunstâncias políticas, económicas, sociais à data da fundação:

 - **A visão e missão inicial**
 - finalidade que presidiu à fundação da empresa, a tarefa básica (definição de negócio):

 - os valores preconizados:
 - os objectivos e estratégias:

 - Mercados (nacional/internacional):

 - Produto (s) principal:

 - Estrutura (informal, formal):

 - Procedimentos de trabalho:

 - Recursos disponíveis pela empresa:
-

Presidentes e dirigentes

Acções relevantes

Pessoas marcantes

Época, função e acções marcantes

HISTÓRIA (continuação)

Factos marcantes na construção da identidade e imagem da empresa

- **Comerciais :**

- produtos:

- mercados:

- grandes contractos:

- **Organizacionais**

mudanças

- nos objectivos gerais:

- estratégias (genéricas):

- estrutura (grau de formalização, tipo, coordenação entre funções ligeira ou forte):

- processos e métodos de trabalho (engenharia do processo para produção em grande escala;
engenharia do produto para produtos diferenciados):

- **Cultura**

- **Estilo de gestão**

- **Razões para estas mudanças internas, sociais, económicas e políticas**

Crises

1.2.VISÃO

O que queremos ser (aspirações para o futuro: o que queremos criar no futuro)

1.3.MISSÃO

1.3.1.Razão de existir (a finalidade ou propósito central): o que sabemos fazer, em que grupo de necessidades nos situamos, que benefícios ou soluções oferecemos

Deve destacar as competências centrais

1.4. A IDEOLOGIA

- Os valores declarados: por ordem de importância.

1.5. PADRÕES COMPORTAMENTAIS

As formas de actuar valorizadas pela empresa.

As normas práticas da organização.

1.6. OBJECTIVOS

Quadro 1

Objectivos financeiros e não-financeiros

Tipo de objectivos	Alternativas	Exemplos
Objectivos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Volume de vendas • Crescimento das vendas • Quota de mercado • Valor da empresa • Resultados • Rentabilidade • Produtividade 	<ul style="list-style-type: none"> • alcançar um volume de vendas de 3 milhões de contos no ano 2001 • expansão das vendas líquidas de 7% ao ano durante 5 anos. • Conquistar 33% das vendas do segmento em dois anos. • Aumentar a cotação bolsista em 30% nos próximos 3 anos. • Atingir lucros líquidos de 500 mil contos em 3 anos. • Aumentar a rentabilidade dos capitais próprios em 2% ao fim de 4 anos. • Aumentar a produtividade em 10% em 2 anos.
Objectivos não-financeiros.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança de qualidade • Difusão da imagem • Ambiente laboral • Nível de serviço • Tempo de inovação • Integração social 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser a primeira pessoa do sector a conquistar um prémio de qualidade até ao final da década. • Alcançar uma notoriedade de marca de 75% em 3 anos. • Aumentar o índice de satisfação no emprego em 10 pontos no próximo inquérito anual. • Obter 80% de respostas favoráveis nos inquéritos aos consumidores até ao ano 2000. • Diminuir o ciclo de introdução de novos produtos para dois anos até ao final de 2005 • Duplicar o número de actividades sociais na comunidade em 2 anos.

Fonte: Freire (1998)

Objectivos financeiros

Objectivos não financeiros

1.7. ESTRATÉGIA

1.7.1. Estratégia corporativa

1.7.1.1. Definição do sector de actividade em que concorre:

- Ambiente económico, político e social

- Natureza do sector: factores críticos de sucesso no ramo de actividade

Quadro 2

Factores críticos de sucesso no ramo de actividade

<p>Exemplos: Para private label</p> <ul style="list-style-type: none"> - Custos - prazo de entrega - flexibilidade operacional - qualidade do produto - outros factores 	<p>Exemplos Para as marcas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>design</i> - qualidade - rede de distribuição - política de comunicação - flexibilidade operacional - outros factores
--	---

Fonte: Simões (1997)

1.7.1.2. Competências centrais

- Os pontos fortes ou competências centrais e a competência distintiva ou vantagem competitiva da empresa

Quadro 3

Competências centrais para private label

<ul style="list-style-type: none"> • Pontos fortes A B C • Vantagem competitiva A B C

Quadro 4

Competências centrais para as marcas

<ul style="list-style-type: none"> • Pontos fortes
A
B
C
<ul style="list-style-type: none"> • Vantagem competitiva
A
B
C

1.7.2.Estratégia de negócio**1.7.2.1.Estratégia de negócio para private label**

- **Mercados**

- % de mercado nacional e internacional:

- países:

- **Produtos**

- descrição das características gerais dos principais produtos: discriminar

- relação qualidade-preço: gama

- **Estratégia genérica**

Quadro 5

Estratégia genérica para private label

	âmbito competitivo	
	mercado nacional/ A, B, C	mercado internacional/ A, B, C
custos		
diferenciação		
enfoque (custos e diferenciação)		
num grupo de compradores		
num segmento da linha de produtos		
mercado geográfico		

1.7.2.2.Estratégia de negócio para as marcas

- **Mercados**

- % de mercado nacional e internacional:
- países:

- **Produtos**

- descrição das características gerais dos principais produtos: discriminar
- relação qualidade-preço: gama

- **Estratégia genérica**

Quadro 6

Estratégia genérica para as marcas

	âmbito competitivo	
	mercado nacional/ A, B, C	mercado internacional/ A, B, C
custos diferenciação enfoque (custos e diferenciação) num grupo de compradores num segmento da linha de produtos mercado geográfico		

1.8.POSICIONAMENTO DA EMPRESA/MARCA CORPORATIVA

Descrição resumida da oferta da empresa/marca: refere as características da oferta, atributos, benefícios e valores, que são apelativas e distintivas para os clientes e outros públicos, motivando-os a estabelecer relacionamentos com a empresa ou a comprar os seus produtos.

1.9.POSICIONAMENTO DAS MARCAS

Descrição resumida da oferta da marca: refere as características da oferta, atributos, benefícios e valores, que são apelativas e distintivas para os clientes e outros públicos, motivando-os a estabelecer relacionamentos com a marca ou a comprar os produtos.

1.10. ESTRUTURA E TOMADA DE DECISÃO

Estrutura formal

- Organigrama da empresa:

Fonte: Freire (1997)

Grau de formalização das tarefas:

- Tarefas definidas de maneira pormenorizada
- A formalização valoriza as missões e objectivos a atingir:
Definição da responsabilidade de cada um relativamente aos objectivos gerais da empresa.
É deixada margem à iniciativa individual.

Fonte: Freire (1997)

Mecanismos de coordenação

- **a nível vertical**

Relações superior – subordinado:

hierarquia é o principal modo de coordenação

- **a nível horizontal**

- comissões :

- grupos de projecto:

Fonte: Freire (1997)

Tomada de decisão

- **Nível a que são tomadas as decisões na empresa**

Líder

Delegação de responsabilidades

Participação

Convencer através da comunicação

Fonte: Simões (1997)

1.11.POLÍTICAS DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Recrutamento

- **Objectivos de recrutamento**
 - aumentar o n^o de operários
 - recrutar técnicos intermédios (com formação em várias áreas)
 - recrutar mais quadros intermédios (para chefias de unidades ou equipas)
 - recrutar quadros superiores

- **Critérios de recrutamento para cada caso**
 - idade
 - experiência profissional
 - currículo académico
 - personalidade e valores individuais
 - outros

Desenvolvimento

- **Formação**
 - Objectivos:
 - integrar novos trabalhadores
 - reforçar os conhecimentos e capacidades
 - correção de insuficiências
 - outros

 - Tipo de formação:
 - adequada aos requisitos de cada função
 - conforme as oportunidades ou acções existentes

 - Local de formação

- Quem a ministra
 - **Carreira**
 - Critérios de progressão na carreira:
 - anos na empresa
 - capacidades e competências: discriminar as competências valorizadas nos quadros superiores e chefias intermédias (exemplos: criatividade; poder de comunicação; capacidade de trabalhar em equipa)
 - outros
-

Sistema de recompensas

- Tipos:
 - remuneração salarial
 - outras compensações monetárias: divisão de lucros, bónus, acções
 - agradecimentos por parte do presidente, gestores ou supervisores
 - outros tipos de recompensa
- Critérios
 - o desempenho da tarefa ou função
 - a satisfação dos clientes
 - outros

2.CONCEITO IDENTIDADE DE MARCA

2.1. Significados da Marca corporativa

Tipos de significados pretendidos

2.2. Significados das Marcas-produto

Tipos de significados pretendidos

2.3.Historial da marca

2.3.1.Corporativa

- longevidade
 - evolução do design da marca
 - benefícios e valores a transmitir em cada mudança
 - outros elementos do mix de identidade que possam esclarecer a evolução da identidade e/ou personalidade de marca: produto, etiqueta, embalagem, publicidade, peças de comunicação.
-

2.3.2.Marca-produto

- longevidade
- evolução do design da marca
- benefícios e valores a transmitir em cada mudança
- outros elementos do mix de identidade que possam esclarecer a evolução da identidade e/ou personalidade de marca: produto, etiqueta, embalagem, publicidade, peças de comunicação.

2.4. Signos de Identidade da Marca Corporativa

2.4.1. Nome

2.4.2. Logotipo e assinatura

2.4.3. Símbolo

2.4.4. Bloco-marca

2.4.5. Protecção jurídica

2.5. Outros elementos

Slogan

Personagens

Etiqueta

2.6. Aplicações da marca

Ver Comunicação

2.7. Embalagem

Identificação das funções:

- **Funções técnicas**
 - Protecção e conservação do produto
 - Comodidade de utilização
 - Facilidade de transporte, armazenagem, arrumação e eliminação
 - Protecção ambiental

- **Forma**
 - Materiais
 - Volume (formato e tamanho)
 - Forma e função
 - Cor

- **Funções de comunicação**
 - sobre as características e benefícios do produto
 - atributos, valores da marca

- **Aplicação da marca e outros elementos da identidade; decoração de superfície**
 - marca gráfica, caracteres tipográficos, cor, desenhos, fotografias, etiquetas.
 - paginação.

2.8. Signos de Identidade das Marcas-produto

2.8.1. Nome

2.8.2. Logotipo e assinatura

2.8.3. Símbolo

2.8.4. Bloco-marca

2.8.5. Protecção jurídica

2.9. Outros elementos

Slogan

Personagens

Etiqueta

2.10. Aplicações das marcas-produto

Ver Comunicação

2.11. Embalagem

Identificação das funções:

- Funções técnicas
 - Protecção e conservação do produto
 - Comodidade de utilização
 - Facilidade de transporte, armazenagem, arrumação e eliminação
 - Protecção ambiental

- **Forma**
 - Materiais
 - Volume (formato e tamanho)
 - Forma e função
 - Cor

- **Funções de comunicação**
 - sobre as características e benefícios do produto
 - atributos, valores da marca

- **Aplicação da marca e outros elementos da identidade; decoração de superfície**
 - marca gráfica, caracteres tipográficos, cor, desenhos, fotografias, etiquetas.
 - paginação

2.12. Comunicação de marca corporativa

Objectivos da comunicação institucional

- ir de encontro às necessidades dos clientes;
- transmitir um comprometimento com a qualidade;
- enfoque nas vendas e nos lucros;
- acerca do desempenho financeiro da empresa;
- apresenta a forma de estar da empresa *versus* concorrência
- reflecte a história da empresa
- políticas ambientais
- apoio a causas sociais
- outros

Fonte: As principais fontes para a selecção destes itens foram Gregory e Wiechmann (1997, 1999)

Estratégias

Meios e peças de comunicação utilizados:

- linha gráfica; Relatório e Contas; brochuras; desdobráveis; folhetos; catálogos;
- passa-palavra
- publicidade nos media, jornais, revistas, TV, rádio;
- publicidade no local de venda: displays, cupões, autocolantes, desdobráveis, folhetos, toldos, painéis, cartazes, correio directo, networking;
- participação em feiras e exposições: stand;
- loja;
- relações públicas;
- discursos públicos;
- mecenato;
- patrocínio;
- outros.

Alvos Por ordem de prioridade

Fonte: As fontes para a selecção destes itens foram Gregory e Wiechmann (1997, 1999), Argenty (1998), Fill (1999), Vos e Schoemaker (1999), Schultz e Barnes (2000) e Butterfield (1999)

2.13. Comunicação da Marca Corporativa com Enfoque na Oferta e da Marca-produto

- **Objectivos:**

- divulgar a marca
- incentivar a compra ou utilização
- estabelecer uma imagem do utilizador

- outros

- **Conteúdo das mensagens: enfoque**

- comunicar os benefícios e valores únicos da marca;
- comunicar outros benefícios
- personalidade
- outros

- **Estratégias**

Meios e peças de comunicação utilizados:

- brochuras; desdobráveis; folhetos; catálogos
- passa-palavra
- publicidade nos media, jornais, revistas, TV, rádio;
- publicidade no local de venda: displays, cupões, autocolantes, desdobráveis, folhetos, toldos, painéis, cartazes, correio directo, networking;
- participação em feiras e exposições: stand;
- loja;
- relações públicas;
- discursos públicos;
- mecenato;
- patrocínio;
- outros.

- **Alvos**

Por ordem de prioridade

Fonte: As fontes para a selecção destes itens foram Gregory e Wiechmann (1997, 1999), Argenty (1998), Fill (1999), Vos e Schoemaker (1999), Schultz e (Barnes (2000) e Butterfield (1999)

2.14. Comunicação interna da empresa

Objectivos

- apoiar as tarefas operacionais?
informar, coordenar acções, promover o uso eficiente de recursos, dirigir desenvolvimentos,

- diferenciar empregados/grupos

- ser persuasiva
persuadir as pessoas que os valores da empresa estão em sintonia com os seus valores pessoais
persuadir que a empresa oferece benefícios que podem preencher algumas das necessidades individuais: realização, satisfação no trabalho, Que necessidades?

- promover o envolvimento:
dinamizar a pertença
relembrar/ reassegurar
motivar as pessoas

- fornecer identificação: a comunicação visa a identificação das pessoas com a organização

- promover e coordenar actividades com não-membros

- apoiar processos de mudança:
esclarece a importância da mudança
os esforços necessários
outros

- outros objectivos

Fonte: As principais fontes para a selecção destes itens foram para Fill (1999) e Vos e Schoemaker (1999)

2.15. Comunicação interna de marca corporativa

Objectivos

- informar sobre as características, benefícios ou valores da marca
- lembrar/ reassegurar as características, benefícios ou valores da marca
- outros

Fonte: As principais fontes para a selecção destes itens foram para Fill (1999) e Vos e Schoemaker (1999)

2.16. Meios de comunicação interna empresarial e de marca

Quadro 7

Meios de comunicação interna

	empresarial	marca
<ul style="list-style-type: none"> • Formais - Revista da empresa - Boletins informativos - Painéis informativos - Circulares do presidente - Comunicações individuais - Sondagens de opinião - Reuniões de directivos com os empregados - Planos de formação - Outros meios <p>Informais</p> <p>Quais?</p>		

Fonte: As principais fontes para a selecção destes itens foram Dupuy et al. (1988), Fill (1999), Vos e Schoemaker (1999)

3. DESEMPENHO DAS EMPRESAS/MARCAS NO MERCADO

3.1. Cobertura e apoio da distribuição

Nacional

- **áreas geográficas**

- **níveis de intermediários até ao consumidor**

grossista, retalhista....

- **funções**

distribuição física:

transporte,

armazenamento,

manutenção

serviços:

constituição de uma oferta comercial: um sortido, fraccionamento;

recolha e transmissão de informações: recolha de informações (acções promocionais da concorrência e reacções dos clientes finais aos produtos), promoção;

venda:

pós-venda:

financeiros: financiamento ao produtor; risco comercial (assegura o pagamento

ao produtor independentemente dos seus clientes pagarem os produtos).

- **locais de venda**

caracterização:

- **Cobertura e apoio da distribuição**

Internacional

- **áreas geográficas:**

- **níveis de intermediários até ao consumidor:**

grossista, retalhista....

- **funções**

distribuição física:

transporte,

armazenamento,

manutenção

serviços:

constituição de uma oferta comercial: um sortido, fraccionamento;

recolha e transmissão de informações: recolha de informações (acções promocionais da concorrência e reacções dos clientes finais aos produtos), promoção;

venda:

pós-venda:

financeiros: financiamento ao produtor; risco comercial (assegura o pagamento

ao produtor independentemente dos seus clientes pagarem os produtos).

- **locais de venda**

caracterização:

3.2. Documento fornecido aos gestores designado Indicadores de desempenho

O documento que a seguir se apresenta foi fornecido, na íntegra, aos responsáveis pela gestão da marca corporativa.

Indicadores de Desempenho das Empresas/ Marcas no mercado

Como me interessa obter dados homogéneos elaborei uma lista de indicadores de desempenho adaptados à empresa mas que inclui, simultaneamente, indicadores que me interessa caracterizar nas outras empresas que estou a estudar. Por esse motivo, pede-se à empresa que forneça os dados que lhe dizem respeito e que tiver disponíveis relativos a três anos.

Quanto ao ano de 2001, se não der muito trabalho e se houver valores que a empresa considere significativos agradecia que os referisse.

(pede-se valores líquidos)

1. Volume de negócios global

				Euros
2001	2002	2003	2004	

2. Volume de vendas totais

				Euros
Mercado	2001	2002	2003	2004
Portugal				
Comunidade				
Países Terceiros				
Total				

3. Volume de vendas das marcas

Marca 1: referir o nome da marca _____

				Eur
Mercado	2001	2002	2003	2004
Portugal				
Comunidade				
Países Terceiros				
Total				

Marca 2: referir o nome da marca -----

	Eur			
Mercado	2001	2002	2003	2004
Portugal				
Comunidade				
Países Terceiros				
Total				

Marca 3: referir o nome da marca -----

	Eur			
Mercado	2001	2002	2003	2004
Portugal				
Comunidade				
Países Terceiros				
Total				

Marca 4: referir o nome da marca -----

	Eur			
Mercado	2001	2002	2003	2004
Portugal				
Comunidade				
Países Terceiros				
Total				

Marca 5: referir o nome da marca -----

	Eur			
Mercado	2001	2002	2003	2004
Portugal				
Comunidade				
Países Terceiros				
Total				

Marca 6: referir o nome da marca _____

Eur

Mercado	2001	2002	2003	2004
Portugal				
Comunidade				
Países Terceiros				
Total				

4. Investimentos

4.1. Valor total dos investimentos nos anos:

Eur.

2001	2002	2003	2004

4.2. Discriminação dos valores nas componentes de investimento seguintes:

(indicar, por favor, os investimentos mais importantes)

- **Investimentos essenciais à actividade**

Eur.

Investimentos	2001	2002	2003	2004
Máquinas e Equipamentos				
Instalações				
Outros investimentos				

- **Produto**

Eur.

Investimentos	2001	2002	2003	2004
em I&D e/ou Design				

• **Distribuição**

Eur.

Investimentos	2001	2002	2003	2004
Na criação ou constituição de sociedades no estrangeiro ligadas à criação ou funcionamento de redes de distribuição no exterior				
Abertura ou manutenção de lojas				
Outros Investimentos				

• **Marcas**

Eur.

Investimentos	2001	2002	2003	2004
Compra				
Registo				
Licenças				
Outros investimentos				

• **Comunicação – Marca Corporativa**

Eur.

Investimentos	2001	2002	2003	2004
Marca gráfica - símbolo e logotipo desenho ou redesenho				
Embalagem				
Peças de comunicação e publicidade ¹				
Patrocínios, mecenato.				
Outros investimentos				

¹ Inclui peças como a Linha Gráfica, Relatório e Contas, Catálogos, Desdobráveis, Brochuras, Folhetos, entre outros.

Inclui também anúncios em Revistas, Jornais e outros meios impressos e publicidade na Televisão, Rádio, Internet, entre outros meios

- **Comunicação – Marcas-Produto**

Eur.

Investimentos	2001	2002	2003	2004
Marca gráfica - símbolo e logotipo desenho ou redesenho				
Embalagem				
Peças de comunicação e publicidade ²				
Patrocínios, mecenato				
Outros investimentos				

² Inclui peças como Catálogos, Desdobráveis, Brochuras, Folhetos, entre outros.

Inclui também anúncios em Revistas, Jornais e outros meios impressos e publicidade na Televisão, Rádio, Internet, entre outros meios.

5. Qualificação dos Recursos Humanos

Formação profissional	2001	2002	2003	2004
Número total de horas				

6. Outros Indicadores de Desempenho das Marcas

- **Satisfação** - estudos sobre a satisfação dos clientes
- **Notoriedade** - estudos sobre notoriedade da marca
- **Outros**