

Análise da concorrência para a criação de marcas: uma proposta de diálogo entre marketing, comunicação e registo

Nuno Lucena Martinho
(Universidade Católica Portuguesa)
(nunolucena23@gmail.com)

José Gabriel Andrade
(Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho)
(jgandrade@ics.uminho.pt)

Elaine Vianna
(Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho)
(elainevianna.marcas@gmail.com)

Nuno Lucena: Integrou o Mestrado em Ciências da Comunicação, na especialidade de Marketing e Publicidade, na Universidade Católica Portuguesa, onde defendeu a sua Dissertação de Mestrado em 2018. Licenciou-se nesta mesma instituição em Comunicação Social e Cultural em 2015. Como complemento às suas competências frequentou o curso de Digital Account & Project Management na EDIT (2019). Iniciou o seu percurso profissional como estratega de marcas, em 2016, tendo colaborado em organizações como IVITY, Mediacom, VMLY&R e NOVA School of Law, desempenhando atualmente o cargo de Communications Specialist na Galp Gás Natural Distribuição.

José Gabriel Andrade: é Professor Auxiliar na Universidade do Minho. Em 2015 obteve o título de “Doutor Europeu em Ciências da Comunicação” pela Universidade Católica Portuguesa. Em 2009 recebeu o título de mestre em Ciências da Comunicação: Comunicação, Organização e Novas Tecnologias pela UCP. É membro da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação SOPCOM – onde coordena o Grupo de Trabalho de Comunicação Organizacional e Institucional. É diretor da Casa do Conhecimento da UMinho.

Elaine Vianna: é Pós-Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade do Minho, Portugal. Doutora e Mestre em Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento pela Academia do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). Graduada em Comunicação Social pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Compõe o quadro de examinadores de marcas da Diretoria de Marcas do INPI desde 2002. Atua como palestrante e professora de cursos de pós-graduação, onde promove a reflexão sobre o uso estratégico do sistema de registro de marcas. Tem se dedicado à pesquisa e consolidação da marca registrada como ferramenta de gestão e de comunicação estratégica.

Submissão: 10/01/2022

Aceitação: 29/04/2022

Análise da concorrência para a criação de marcas: uma proposta de diálogo entre marketing, comunicação e registo

Resumo (PT): Este artigo tem como objetivo oferecer um estudo interdisciplinar em que o marketing, o branding, a comunicação e aspetos do sistema de registo de marcas contribuem para a confirmação da análise da concorrência como dinâmica fundamental para a criação de uma marca nova. Recorrendo ao processo de criação da marca Dr. Well's, desenvolveu-se um estudo de caso em que, através da identificação dos vários componentes da marca, foi demonstrado o papel da análise da concorrência em cada um destes componentes. O trabalho foi desenvolvido em etapas de sequência, a primeira das quais foi a revisão da literatura sobre a análise da concorrência. Em seguida, foram valorizados os aspetos teóricos sobre a criação de marcas, através do conhecimento contido nos autores sobre as áreas do marketing e do branding. O terceiro ponto de abordagem do trabalho focou os aspetos fundamentais do sistema de registo de marcas e as possibilidades de utilização das informações contidas para estudos de concorrência. Em seguida, foi analisado o estudo sobre a criação da marca Dr. Well's, em que foram abordados os aspetos teóricos da comunicação. Com este trabalho, pretendemos compreender como a concorrência desempenha um papel crucial na criação dos principais pilares estruturais da marca e como a concorrência desempenha um papel crucial na criação dos principais pilares estruturais da marca, como a criação de um conceito, de um posicionamento e de uma ideologia, influenciando todos os outros elementos indiretamente, uma vez que o processo de criação de marcas não é unilateral e todos os componentes interagem entre si.

Palavras-chave: Concorrência; Marca; Marketing; Registo de marca.

Competitor analysis for brand creation: a proposal for a dialog between marketing, communication and registration

Abstract (EN): This article aims to offer an interdisciplinary study in which marketing, branding, communication, and aspects of the trademark registration system contribute to confirming the analysis of competition as a fundamental dynamic for the creation of a new brand. Using the process of creating the Dr. Well's brand, a case study was developed in which, through the identification of the various components of the brand, the role of competitive analysis in each of these components was demonstrated. The work was developed in sequential stages, the first of which was the literature review on the analysis of competition. Then, the theoretical aspects about the creation of brands were valued, through the knowledge contained in the authors about the areas of marketing and branding. The third point of approach of the work focused on the fundamental aspects of the trademark registration system and the possibilities of using the information

contained therein for studies of competition. Then, the study on the creation of the Dr. Well's brand, in which the theoretical aspects of communication were addressed, was analyzed. With this work, we intend to understand how competition plays a crucial role in the creation of the main structural pillars of the brand and how competition plays a crucial role in the creation of the main structural pillars of the brand, such as the creation of a concept, a positioning, and an ideology, influencing all the other elements indirectly will influence all the other elements indirectly, since the process of Branding is not one-sided, and all components interact with each other.

Keywords: Competition; Brand; Marketing; Trademark registration.

Introdução

As marcas têm assumido uma dimensão cada vez maior nos mercados atuais, funcionando como ativos financeiros das organizações pela sua capacidade de gerar relações com os consumidores. Atualmente, uma marca já não é apenas um desenho ou um elemento identificador de determinada organização, mas sim a representação visual de um conjunto de valores e comportamentos que uma organização assume no mercado. As marcas são cada vez mais potenciadoras da economia, acrescentando valor a produtos e serviços pela criação de sensações e emoções junto de um consumidor, que se tornou cada vez mais exigente. Uma marca já não é apenas um elemento funcional de uma organização, mas opera como a alma e motor de relações entre organização e consumidor.

Assim, a investigação parte da noção de que os mercados estão cada vez mais lotados e competitivos e também da consciência de que os consumidores, muito por reflexo das evoluções das tecnologias da informação, conseguem ter acesso facilitado a toda a informação sobre determinado produto ou serviço. Deste modo, a principal tarefa de uma marca, mais do que nunca, é tentar diferenciar-se e fazer-se valer aos olhos do consumidor, por benefícios emocionais, sociais ou estéticos que essa oferta lhe possa trazer, mais do que por aspetos funcionais.

Com a vontade de compreender melhor como se constrói uma marca forte, que possa perdurar no tempo e lutar por posições ambiciosas no mercado que disputa, tendo em conta as situações acima descritas, nasce a questão “Como é que a análise da concorrência influencia a criação de marcas?”. Numa primeira abordagem procurou-se compreender o que é uma marca, qual a sua definição conceptual, quais têm vindo a ser as suas funções ao longo do tempo e quais os seus principais componentes. Tentou-se então perceber o que era a análise da concorrência e de que forma é que esta influenciava comportamentos nas organizações e que tipo de relações poderia ter uma organização em relação à sua concorrência.

Do ponto de vista teórico foram exploradas as diferentes fases de criação de uma marca, avaliando a construção de cada um dos seus componentes estruturais. Em seguida, foram expostos aspetos sobre o registo de marcas e o seu papel na construção de marcas fortes. Além disso, foi abordada a utilização dos dados contidos nos documentos como tópico da análise da concorrência.

Por fim, é apresentado o estudo de caso da marca Dr. Well's, no qual se fez a avaliação do papel determinante que a análise da concorrência tem na criação de cada um dos componentes desta nova marca.

1. Análise da Concorrência

A análise da concorrência é necessária para desenvolver uma estratégia de marketing forte. Nos dias de hoje, analisar apenas os consumidores já não é suficiente para se conseguir uma boa estratégia de marketing (Cruceu & Radulescu, 2012). A análise da concorrência permite ganhar uma vantagem competitiva que possibilita a criação de uma oferta com maior valor do que a que os concorrentes apresentam aos mesmos consumidores (Kotler & Armstrong, 2004). Por outro lado, essa análise vai permitir a realização de um melhor enquadramento dos contornos jurídicos, económicos e tecnológicos do mercado (Martinez, 1992; Calvosa, Queiroz, Fernandes & Ferreira, 2022).

Depois de identificar e classificar os seus concorrentes, uma empresa deve analisá-los, descodificando quais são as suas estratégias, quais os seus objetivos, quais os pontos fortes e fracos, bem como padrões de reação, selecionando aqueles que devem ser evitados ou atacados (Kotler & Keller, 2006; Kotler & Armstrong, 2004). Baker (1991) considera que o conhecimento do posicionamento e da força dos principais concorrentes é vital e constitui uma ferramenta fundamental para o pensamento estratégico, sendo indispensável para se conseguir uma *performance* superior com o intuito de ganhar vantagem sobre os outros *players* do mercado. Este pensamento estratégico terá como finalidade a liderança na quota de mercado com lucros acima da média (Aaker, Kumar, Leone & Day, 2007).

As estratégias são o conjunto de decisões sobre as políticas de expansão e exploração de um mercado tomadas por uma empresa. Ao avaliar a concorrência, Kotler e Keller (2006) referem que a “um conjunto de empresas que adotam a mesma estratégia num determinado mercado chama-se grupo estratégico”, indicando que se deve proceder a um enquadramento dos vários grupos estratégicos da concorrência, tendo em conta a linha de produtos (se é mais ou menos diversificada), os custos de produção, a qualidade do atendimento e o preço aplicado. Ao fazer este enquadramento é possível ter uma noção das barreiras que existem à entrada no mercado e, caso se consiga entrar no mercado com sucesso, encontrar mais rapidamente os concorrentes-chave dentro desse mercado.

Terminada a classificação, é necessário escrutinar os objetivos da concorrência, perceber o que cada concorrente procura no mercado e quais as suas motivações comportamentais, ou seja, é necessário conhecer a dimensão desses concorrentes, a sua história, a sua situação financeira e quem a dirige e, ainda, perceber (no caso de o concorrente ser apenas uma parte de uma empresa) se o seu modelo de negócio está a ser construído de forma a permitir o crescimento no mercado ou se o objetivo é apenas explorar esse segmento, no sentido de o conhecer para possível aumento de investimento. Alguns dos objetivos de uma empresa podem ser o lucro (a curto, médio ou longo prazo), o aumento da participação na quota de mercado, a possibilidade de ser líder na tecnologia ou no atendimento, por exemplo. A empresa deve sempre manter-se a par dos planos de expansão dos seus concorrentes

(Kotler & Keller, 2006). Por fim, importa perceber quais são os pontos fortes e fracos dos concorrentes, tanto no espaço que ocupam na mente do consumidor, como na qualidade dos produtos, na assistência técnica ou na equipa de vendas, por exemplo. De forma geral, deve ser avaliada a participação no mercado do concorrente, o *share-of-mind* (grau de notoriedade que ocupa na mente dos consumidores) e o *share-of-heart* (quantidade de consumidores que apontam como preferência uma determinada empresa) (Kotler & Keller, 2006).

Outro aspeto ao qual Kotler e Keller (2006) dão importância relaciona-se com o saber seleccionar quais os clientes que devem avaliar. Se, por um lado, compreender os concorrentes mais fracos pode indicar possíveis alvos que representam uma conquista mais fácil e menos dispendiosa de quota de mercado, por outro lado, identificar os mais fortes e as suas práticas pode ajudar uma empresa a manter-se no topo e até ajudar na identificação das fraquezas das empresas mais fortes. É importante saber identificar os concorrentes mais próximos (ex: Fidelidade – Liberty Seguros), mas também ter uma visão competitiva e identificar clientes mais distantes (ex: Coca-Cola – água potável da torneira). Do mesmo modo, é imprescindível seleccionar os concorrentes “bons” e “maus”, no sentido de criar estratégias para atacar os maus, de forma a ocupar o espaço que estes possuem no mercado, e estabelecer parcerias com os concorrentes “bons”. Considera-se um concorrente “bom” aquele que atua segundo as regras do segmento de mercado, ou seja, avalia corretamente o potencial de crescimento e a tabela de preços razoáveis, tendo em conta os custos, preocupa-se com a sustentabilidade, o desenvolvimento e a diferenciação do segmento e ainda aceita o seu nível de participação e lucros. Em contrapartida, os concorrentes maus são aqueles que compram as participações em vez de as conquistarem, tomando riscos elevados, e investem excessivamente, afetando o equilíbrio do segmento de mercado (Kotler & Keller, 2006). Os autores Cruceu e Radulescu (2012), acrescentam que as empresas devem investir na análise da concorrência, não só no domínio financeiro, mas também formando especialistas, deixando ainda a nota de que a informação em tempo real dos concorrentes e a capacidade de analisar a sua estrutura e estratégias de marketing, bem como os seus objetivos, são ferramentas indispensáveis para se conseguir ganhar uma vantagem competitiva.

O principal objetivo quando se faz uma análise à concorrência é conseguir posicionar determinada empresa com o intuito de aumentar as capacidades que a distinguem dos concorrentes, traçar um perfil desses mesmos concorrentes de forma a conseguir compreender as suas estratégias e a sua possibilidade de virem a ter sucesso e ainda determinar que atitudes se tomariam caso houvesse mudanças na indústria (Porter, 1998).

Em 1998, Michael Porter afirma que é preciso analisar num concorrente o que o move, quais os seus

objetivos futuros em todas as áreas da empresa, o que está o concorrente a fazer, como o está a fazer e o que virá a fazer no futuro, ou seja, a sua estratégia e a forma como está a competir, como se posiciona na indústria e o que pensa em relação a si próprio e aos outros concorrentes e, por fim, quais os seus pontos fracos e fortes (Porter, 1998). De forma a responder a estas questões dever-se-á, segundo Porter (1998) e Tileaga, Nitu e Nitu (2014), analisar os produtos, a rede de distribuição, o marketing (marketing mix, departamento de pesquisa e desenvolvimento e vendas), as operações (produção, custos, inovação, tecnologias, equipamentos, instalações, *know-how*, patentes, desenvolvimento de capacidades, controlo de qualidade, localização, entre outras), os custos gerais, a força financeira e a organização (consistência na estratégia, valores e missão), traçar um perfil dos principais gestores e diretores e conhecer o portfólio corporativo e outros aspetos, como contactos no governo, parcerias e possibilidade de alterações ao nível dos colaboradores, entre outros.

Os autores Kotler e Keller deixam ainda a sugestão de que a melhor forma de encontrar as empresas mais fortes, que merecem ser avaliadas, é através de inquéritos, questionários ou entrevistas aos consumidores, clientes, fornecedores e distribuidores sobre quem faz o melhor trabalho (Kotler & Keller, 2006).

Em 2006, Aaker aponta dois caminhos possíveis para se fazer uma análise da concorrência: o primeiro, baseado no mercado, pretende estabelecer uma comparação mais direta com alguns concorrentes; o segundo, baseado no processo, procura fazer uma comparação com os métodos e as estratégias dos concorrentes para perceber como ganham vantagem (Aaker, 2006). Em cada uma destas vias é possível analisar quatro aspetos, seguindo a via de análise mais direta dos resultados dos concorrentes: é preciso ter em conta a quota do mercado, que é a percentagem das vendas de determinado setor que cada empresa faz em determinado período, ou seja, é possível estabelecer uma tabela de classificação desde o *player* com mais vendas até ao que tem menos vendas, permitindo identificar as empresas mais fortes e mais fracas no que toca a vendas no setor.

Contudo, uma análise baseada na participação que cada empresa tem no mercado pode ser falaciosa, no sentido em que as alterações podem ser muitas em pouco tempo, tendo em conta o tipo de mercado que se explora (pode ser um mercado global, local, apenas um tipo específico de consumidores...). Ainda assim, por exemplo, seguir com atenção as participações que cada concorrente tem no mercado pode dar indícios de tendências ou do crescimento de novos concorrentes.

Alguns autores, como Aaker, falam também da quota de memória, ou seja, a percentagem de indivíduos que nomeiam uma marca quando questionados sobre qual a primeira marca em que pensam em determinado setor, medindo assim o grau de notoriedade e preferência sobre determinada marca em relação à concorrência (Aaker *et al.*, 2007).

Outra medida direta apontada por estes autores é a participação em publicidade, ou seja, a percentagem de tempo e espaço nos *media* que cada marca tem em relação aos outros concorrentes do mesmo segmento e que poderá influenciar o seu grau de notoriedade (Aaker *et al.*,2007).

Ainda nas medidas de avaliação direta, a análise do investimento em pesquisa e desenvolvimento das empresas concorrentes a longo prazo pode ser um indicador de que uma marca está a investir em algo inovador, seja num novo produto, melhoria de qualidade de serviços, redução de custos ou aumento da sua quota de mercado. Já na via de análise aos processos, é possível avaliar as competências de marketing da concorrência, que devem ser estudadas através de questionários aos consumidores (*marketing audit*).

Para autores como Aaker, as competências do marketing são “a maior forma de encapsular a maneira como uma organização trabalha” e, portanto, este *audit* deve ser feito de forma a estudar o ambiente, objetivos, estratégias e atividades do segmento ao qual a empresa pertence; daí que seja necessário entrevistar os consumidores (Aaker *et al.*, 2007). A comparação de custos relativos é outra ferramenta que permite comparar marcas concorrentes, ou seja, comparar os custos de umas com as outras, sendo o caminho para tal entrevistar fornecedores e distribuidores.

Outra forma de analisar a concorrência é perceber quais as diferenças entre os concorrentes avaliando a sua performance. Autores como Aaker apontam que para isso se deve colocar três questões: “que concorrentes devem ser incluídos na comparação?”; “quais os critérios que devem ser usados para distinguir os fortes dos fracos? (lucro, crescimento, participação no mercado, criação de novos mercados?”; e “que razões existem para esta diferença de performances?”. Responder a estas questões recorrendo a dados qualitativos ou fontes secundárias é um passo em frente para ganhar vantagem em relação à concorrência (Aaker *et al.*,2007).

Por último, a identificação de sistemas de influência parte para a análise de relações causais que possam vir a desempenhar um papel na *performance* de um concorrente, desde o tempo de produção de determinado produto até ao preço final de venda, por exemplo. Autores como Aaker *et al.* (2007) alertam que nestes casos existe um variado número de relações e que a maioria não será relevante. Contudo, aquelas que se considerem pertinentes poderão ser bastante úteis na construção de uma vantagem competitiva. A principal diferença entre a análise de mercado e a análise de processos é que na primeira os dados utilizados na pesquisa são mais quantitativos e consequentemente mais objetivos, enquanto na análise de processos se recorre a dados qualitativos e, portanto, mais subjetivos.

Já Baker (1991) distingue uma boa análise como sendo uma observação que levanta questões, ao invés de soluções, permitindo desenvolver uma avaliação crítica de determinado fenómeno, sendo

essa avaliação uma forma de análise por si mesma e levando a tomadas de decisão que tenham resultados práticos, de forma construtiva.

Também é importante fazer a distinção entre bons e maus concorrentes: um bom concorrente permitirá à organização adquirir vantagens competitivas; os maus são tóxicos e convém serem atacados. Um bom concorrente pode trazer benefícios para o negócio, como melhorar uma indústria, desenvolver o mercado em que se atua ou ter a capacidade de dissuadir novos concorrentes de entrarem no mercado.

Um ponto importante realçado por Aaker (2012) é que, para uma marca ser relevante, a categoria em que ela se insere tem de ser também relevante. Para ambos os casos é necessário proceder a análises exaustivas da concorrência, e não só para se conseguir inovar na proposta (seja esta uma melhoria incremental de um produto, seja um “*must have*”). Esta análise deverá passar não só pelo conhecimento das necessidades que os consumidores ainda não viram satisfeitas, mas também pelos segmentos em que estes estão inseridos, tendências de mercado, canais de distribuição dinâmicos, modelos noutras indústrias ou países e novas tecnologias.

2. Criação de uma marca forte

A construção de uma marca forte é fundamental para gerar lucros e acrescentar valor que influencia o consumidor a comprar, além de adicionar uma base firme para a expansão no sentido de melhoramento de produtos, variantes, aumento do número de serviços ou a entrada em novos países, por exemplo (Chernatony, McDonald & Wallace., 2011). A criação de uma marca forte deverá ser observada juntamente com a análise da concorrência, como foi referido anteriormente. Para construir uma marca forte, Aaker (1996) aponta como imperativa a criação de uma identidade de marca e uma coordenação no que diz respeito à uma coordenação no âmbito organizacional, dos media e dos mercados. No âmbito organizacional, essa coordenação pressupõe a criação de mecanismos para implementar uma estratégia de marca comum e coordenada com os vários negócios; a coordenação através dos *media* inclui patrocínios, programas de uso e clubes, marketing direto, relações públicas, publicidade, promoções, eventos, *packaging* e *design*. No que toca aos mercados, a coordenação passa por criar sinergias e economias de escala que coordenem as estratégias e táticas através dos mercados, mantendo uma flexibilidade para se ajustar a cada tipo de mercado.

Segundo Oliveira (2005), é prejudicial para o sucesso de uma marca que esta esteja orientada para o marketing, sendo indispensável conhecer os consumidores e conseguir distinguir a nossa marca da concorrência; é imperativo observar o meio ambiente e as suas mudanças, refletindo sobre os impactos da mudança na atitude e na predisposição de compra dos consumidores; que se tenha uma

visão útil do negócio e da marca, uma vez que o negócio, quando adaptado à marca, tem regras precisas (palavras que podem ter significados diferentes para pessoas diferentes e/ou em países diferentes, ou cujo valor pouco ou nada acrescenta sobre a empresa e pode até ter efeitos negativos); que a marca seja construída de dentro para fora, no sentido em que a marca não é só publicidade e comunicação (Andrade & Ruão, 2022) nem só produto ou serviço, mas sim o que o cliente pensa da empresa e que confiança esta lhe transmite; que a marca seja planeada com uma definição de objetivos claros e mensuráveis e com metas estabelecidas por forma a atingir o sucesso; que se acompanhe permanentemente a visibilidade e notoriedade da marca; e que se esteja preparado para a mudança, percebendo o que funcionou bem no passado com a consciência de que o mesmo pode não correr bem no futuro e estando-se preparado para mudar com os meios existentes e disponíveis.

Autores como Lane, King e Reichert (2011) e Hanna e Rowley (2011) identificam como características de uma marca forte: a sua capacidade de estar na corrida a longo prazo; a capacidade de uma marca se reinventar podendo ser “qualquer coisa”; ter conhecimento de si própria, isto é, conhecer os seus limites e a cultura organizacional que desenvolveu com o objetivo de ser compreendida por todos os *stakeholders* da marca (tanto interna como externamente). Por outro lado, Kotler e Keller (2006) acrescentam que a missão também deverá ser abraçada por todos os colaboradores; a capacidade de inovação ao ponto de inventar ou reinventar categorias de mercado (ex: iPhone); a capacidade de apelar às emoções dos consumidores; a capacidade de ser relevante; e a capacidade de se tornar numa grande história que nunca acaba de ser contada.

Assim, como Calder e Reagan (2001) referem, Aaker (1996) e Oliveira (2005) também apontam como fulcral ter em conta uma perspetiva de valor do ponto de vista do cliente. Aaker (1996) acrescenta que se deve ter também uma perspetiva do segmento de mercado onde se pretende atuar, uma visão interna e externa do processo de criação da marca e uma perspetiva financeira. Para Lindemann (2003) é importante perceber o tipo de relação que os consumidores têm com outras marcas concorrentes e a categoria em que se pretende entrar.

Para Aaker (1996), a criação de uma nova marca implica uma inovação que aumente o valor do cliente através de uma proposta de valor e que essa mesma proposta irá influenciar toda a estratégia de comunicação da organização, gerando valor para a marca. Esta ideia inovadora poderá partir da recolha e análise de dados dos clientes, usando-os como fontes de inspiração. Já Jones (1986) acrescenta que uma marca que não esteja associada a um produto ou serviço de qualidade não terá hipótese de sobreviver, devendo, portanto, a *performance* funcional da marca ser comunicada de forma clara e repetida, através do *packaging*, de promoções de lançamento e de publicidade.

Por outro lado, Tavares (2016) defende que o processo de criação de uma marca não é um processo

unilateral, isto é, não se deve dar uma fase por concluída e não se voltar atrás. Contudo, nunca se deve passar para a fase seguinte sem a anterior estar concluída. Por outras palavras, uma marca deve ser construída sobre alicerces fortes e pilares fundamentais que devem ser devidamente definidos, mas o processo da sua construção deve ser feito por forma a conferir alguma flexibilidade à marca, pois a sua longevidade dependerá sempre da sua capacidade de adaptação às mudanças sociais, culturais, tecnológicas, entre outras, que conseqüentemente causarão mudanças nos mercados.

Quanto à estratégia da marca, esta deve ser flexível e incluir a realização de diagnósticos e análises estratégicas, sempre com recurso a investigação. Deve ser integrada na estratégia global, na cultura e nos objetivos da organização através de planos estratégicos e operacionais, orçamentos e programas de marketing. O objetivo da estratégia da marca é contribuir para o seu desenvolvimento sustentado e sistémico, ajudando a alcançar os seus objetivos. Portanto, a estratégia da marca deverá definir os passos para o cumprimento da visão, realizar a missão, acrescentar valor à marca através do desenvolvimento de um sistema de marca coerente e eficaz, estabelecer a identidade da marca e a sua essência, criar uma personalidade de marca tendo em conta o estabelecimento e reforço de relações dinâmicas com os clientes e outros *stakeholders*, escolher os elementos visuais e verbais da marca, definir uma proposta de valor (atributos, benefícios e valores), identificar o posicionamento da marca, identificar o segmento da marca, classificar clientes e estabelecer áreas de ação, definir detalhadamente as estratégias dos produtos, da marca (construção e alavancagem) e dos clientes, tendo presente o seu ciclo de vida. Para a estratégia ser implementada com sucesso é necessário que os colaboradores responsáveis pelo projeto estejam completamente alinhados e identificados com aquilo que se pretende para a marca (Tavares, 2016).

3. O sistema de registo de marcas e o seu uso estratégico

Diante do papel fundamental que a marca exerce nas estratégias empresariais, é necessário que se incluam aspetos do sistema de registo nas discussões aqui propostas.

No tópico 1 deste trabalho, está exposto que a análise da concorrência visa, entre outros objetivos, identificar as estratégias da concorrência que aqui são definidas como o conjunto de decisões sobre as políticas de expansão e exploração de um mercado tomadas por uma empresa.

Desta forma, propomos a utilização do sistema de registo de marcas em duas vias: a primeira refere-se à proteção legal das marcas em si e ao seu reflexo na criação e na gestão de marcas fortes. A segunda via consiste na exploração dos dados contidos nos documentos de marcas registadas pelos

concorrentes, através de buscas e levantamentos orientados na plataforma TMview¹.

Segundo a legislação que versa sobre a proteção legal, a marca é um sinal distintivo que identifica produtos e/ou serviços no mercado. O artigo 222.º do Código da Propriedade Industrial de Portugal expõe que a marca pode ser constituída por “um sinal ou conjunto de sinais suscetíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, sons, a forma dos produtos ou da respetiva embalagem, desde que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outra empresa” (CPI, p. 165).

As marcas podem receber proteção legal em Portugal através de três vias. A primeira delas é o pedido de registo apresentado diretamente no Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI como registo nacional.

A segunda forma é a solicitação de registo junto ao Instituto da Propriedade Intelectual da União Europeia (EUIPO), no qual são examinados os pedidos da marca europeia e, neste caso, as marcas registadas recebem proteção nos 28 Estados-Membros que integram a União Europeia.

A terceira via para se obter registo de marcas em Portugal é através do Sistema de Madrid, um sistema internacional de pedidos de registo dirigido à Organização Mundial de Propriedade Intelectual – OMPI, em que os países signatários podem ser designados para receberem a proteção da marca. Portugal aderiu ao Protocolo de Madrid em 20 de março de 1997.

O intervalo entre a solicitação do registo no INPI, EUIPO ou OMPI e o momento em que ela é examinada denomina-se “pedido” e a data de dez anos do início da vigência do registo só se inicia a partir do momento em que o mesmo é concedido. Ou seja, a marca registada garante a exclusividade do seu uso pelo titular, o que, para fins de construção de identidade, é fundamental.

Já Ramello e Silva (2006) afirmaram que a presença das marcas no mercado está associada ao problema da assimetria de informações destacada por Economides (1987) e, por isso, existe a necessidade de fornecer informações para ajudar as trocas a fim de evitar as falhas de mercado trazidas pela seleção adversa. No entanto, segundo eles, essa informação é acompanhada por um efeito diferenciador relacionado com a influência que os sinais podem exercer sobre os indivíduos.

A distinguibilidade da marca é o principal requisito para que o sinal receba a proteção legal e, no debate sobre o tema, são necessárias as contribuições da semiologia, sobre o que Barbosa (2006) escreveu: “a marca, inexplicavelmente, é um sinal, e segue as normas de direito às vezes, e as da semiologia, sempre” (Barbosa, 2006, p. 381).

A base da proteção legal das marcas encontra-se na função desses sinais, uma vez que a

¹ Cf. <https://www.tmdn.org/tmview/welcome#>.

distinguibilidade é considerada, não apenas o requisito essencial para que o sinal seja reconhecido legalmente como marca, como também a principal função exercida pela marca. Por sua vez, Gonçalves (1999, p. 25) denominou “função distintiva” a capacidade da marca de diferenciar os produtos numa “uniformidade derivada da produção em série”.

Já Landes e Posner (1987) também discutiram o requisito da distinguibilidade, cuja ausência incapacitaria a marca de identificar os produtos e/ou serviços e de tornar possível que o consumidor recorde e repita a experiência de compra; sendo assim, os custos de procura sofrem um aumento. Sobre este aspeto, estes autores apresentaram a seguinte classificação para os sinais, segundo a sua distinguibilidade. Segundo eles, a marca fantasiosa deriva da criação de um vocábulo novo. A marca arbitrária tem a seu dispor os verbetes da língua, porém sem significado relacionado com os produtos a identificar. Já a sugestividade é considerada pelos autores a mais problemática, pois podem ser utilizadas palavras que remetam para características dos produtos, mas não os descrevam.

A distinguibilidade, portanto, atua tanto na relação da marca com os produtos ou serviços a identificar, quanto em relação às marcas pré-existentes que identificam produtos ou serviços semelhantes e afins. A falta de conhecimento sobre a importância do registo de marcas e as características que o sinal deve possuir para que obtenha o direito ao uso exclusivo no mercado pode gerar investimentos infrutíferos na criação de marcas.

Para que o sistema de registo de marcas seja utilizado como ferramenta auxiliar à criação de marcas, existem alguns aspetos que merecem ser aqui destacados. O primeiro é a Classificação Internacional de Nice para Produtos e Serviços (NCL).

Ao depositar o pedido de registo junto ao órgão competente, os requerentes devem optar entre as 45 classes de Nice (34 para produtos e 11 para serviços) e ainda especificar o que será identificado pela marca candidata ao registo². As marcas registadas precisam estar associadas a produtos ou serviços indicados e a ausência de utilização efetiva das mesmas pode incidir na perda do registo.

Como foi exposto anteriormente, a distinguibilidade é o principal requisito para que a marca obtenha a proteção legal por dez anos³, garantida pelo registo. Já Durant (2008) expôs seis maneiras de guiar o futuro proprietário de uma marca no processo de *namíng*, ou seja, o ato de dar (criar) nome a uma marca. Primeiro, o autor sugeriu maximizar a distinguibilidade a fim de evitar o risco de o sinal ser considerado descritivo, escolhendo um elemento verbal livre de associações. A desvantagem desta

² Para informações operacionais sobre o registo de marcas em Portugal, deve-se consultar: <https://justica.gov.pt/Registos/Propriedade-Industrial/Marca/O-que-e-uma-marca>.

³ A vigência dos registos concedidos é de dez anos a partir da data da publicação da concessão do mesmo. Os registos podem ser prorrogados por iguais períodos sucessivos, enquanto houver interesse por parte do titular.

escolha é apresentada pelo próprio autor e seria exatamente a não-associação com nenhum atributo do produto, o que, num primeiro momento, dificultaria a criação de vínculos com o público consumidor. A outra sugestão dada por Durant (2008) seria utilizar a arbitrariedade, segundo a qual o sinal seria descritivo para um determinado segmento de produto, porém, sem relação com aquele produto a identificar, como, por exemplo, o caso dos computadores Apple. Neste caso, o significante não é propriamente novo, porém o seu significado pré-existente pertence a um determinado campo semântico que não mantém associações diretas com o segmento pretendido no caso do uso da marca (computadores).


Entretanto, o autor considerou a não-associação ao produto em si uma desvantagem desta escolha, a menos que exista uma relação de oposição atrativa, a qual ele exemplificou com a marca North Pole para identificar bananas. Esta oposição causaria um efeito de associação na mente do consumidor, facilitando a criação de um vínculo comunicacional, que ajudaria na memória e, portanto, na fixação da identidade e significados a serem transmitidos pela marca. Além disso, ele considera a escolha acima a mais apropriada para que se evite uma futura generificação do sinal, ou seja, a transformação da marca em termo designativo de uma categoria de produtos.


Por fim, Durant (2008) ainda aconselhou o uso de expressões sugestivas ou associativas que evoquem propriedades ou qualidades do produto. Estes sinais podem parecer descritivos por pertencerem ao mesmo campo semântico do produto. Entretanto, é necessário, por parte do consumidor, um exercício associativo para que se chegue a essa conclusão, o que afasta uma relação direta entre o campo semântico da marca e o campo semântico do produto.

Como foi apresentado no início deste tópico, além da compreensão sobre o registo de marcas e a importância da distinguibilidade dos sinais criados, existe a possibilidade da utilização do sistema para a realização de estudos de concorrência.

Assim, a utilização da ferramenta *online* gratuita TMview é a opção que possibilita levantamentos de marcas registadas e/ou depositadas para fins de proteção legal. As figuras a seguir apresentam as telas de busca avançada e as principais variáveis.

Figura 1: tela de busca avançada da TMview.

Contém ▾ Inserir nome da marca  **Pesquisar**

 Arraste e largue uma imagem ou carregue a imagem do seu computador < 2MB.

A pesquisa por imagens só é possível para marcas comerciais nas agências seguintes BX, PT, CZ, EM, IT, GB, ES, SI, SK, EE, BG, FR, RO, AT, CY, FI, GR, HU, IE, LT, MT, PL, SE, HR

★ Territórios Organismos de registo de marcas

Selecionar territórios ▾

★ Produtos e serviços

Selecionar produtos e serviços ▾

★ Número do pedido

Inserir número do pedido de registo

★ Número do registo

Inserir número de registo

Fonte: <https://www.tmdn.org/tmview/welcome>

Figura 2: tela de busca avançada da TMview.

★ Estado da marca

Selecionar estado da marca ▾

★ Tipo de marca

Selecionar tipos de marca ▾

★ Nome do requerente

Inserir nome do requerente ▾

★ Data do pedido

DD/MM/YYYY - DD/MM/YYYY 

★ Data do registo

DD/MM/YYYY - DD/MM/YYYY 

★ Outra

Atualmente passível de oposição Antiguidade reivindicada

Pesquisar Pesquisa simples

Fonte: <https://www.tmdn.org/tmview/welcome>

O manuseio desta ferramenta é possível a partir da compreensão do tipo de registo a buscar, da classe de Nice a pesquisar e do recorte temporal desejado. Aqui, cabe exemplificar a busca cabível para o caso estudado.

As variáveis escolhidas para esta demonstração foram:

- 1) País designado e escritório: Portugal/ INPI PT.
- 2) Nome da marca: Well's.

No primeiro levantamento, foram encontradas 90 marcas entre os quatro estados possíveis: pedido aguardando exame (*filed*), registo vigente (*register*), registo extinto (*expired*) e pedido arquivado (*ended*)⁴.

Em seguida, foram filtrados apenas os pedidos aguardando exame e os registos vigentes. Na verdade, numa busca para verificação da disponibilidade de uma ideia de marca, esses dois estados indicam impedimentos em potencial para o registo de uma marca. Foram encontradas 66 marcas. Importa destacar que estes resultados abrangem todos os segmentos de mercado e não o mercado de interesse da empresa aqui estudada.

A fim de realizar uma busca específica nos segmentos onde a Dr. Well's atua, foram selecionadas as seguintes classes de Nice (NCL)⁵: 5 (medicamentos e fármacos); 35 (serviços de comércio) e 44 (serviços médicos). Foram encontradas 36 marcas nos quatro *status* e 29 entre os pedidos de registo e os registos vigentes.










Esse procedimento exemplifica o que é recomendável para a garantia de distinguibilidade da marca em processo de construção e, no caso uma pesquisa mais voltada para a concorrência, recomenda-se a utilização do campo “Nome do Requerente”, no qual é possível verificar todas as marcas registradas por uma determinada organização concorrente.

Foram encontrados 11 pedidos de registo ao selecionar as classes da NCL 05, 35 e 44, como está expresso na figura a seguir:

⁴ Os pedidos de registo arquivados são aqueles que tiveram o seu registo negado por não cumprir os requisitos para a sua registabilidade, aqueles cujos requerentes não cumpriram alguma exigência processual ou ainda os pedidos que sofreram desistência por parte do requerente.

⁵ Para maiores detalhes sobre a Classificação Internacional de Nice, sugere-se consultar <https://www.wipo.int/classifications/nice/nclpub/en/fr/>.

Figura 3: Marcas com a expressão “Dr Well’s” nas NCL 05, 35 e 44.

<input type="checkbox"/> DR. GOODWELL'S  Estado Expired Produtos e serviços 5, 29, 30, 32, 33	<input type="checkbox"/> WELLS  Estado Registered Produtos e serviços 1, 3, 5, 9, 10, 11, ...	<input type="checkbox"/> WELLS VEJA WELLS PAGUE MUITO MENOS!  Estado Registered Produtos e serviços 35
<input type="checkbox"/> WELLS SINTA-SE BEM, SINTA-SE WELLS  Estado Registered Produtos e serviços 35	<input type="checkbox"/> WELLS SLIMSHAPE  Estado Registered Produtos e serviços 3, 44	<input type="checkbox"/> WELLS BODYSHAPE  Estado Registered Produtos e serviços 3, 44
<input type="checkbox"/> PLANO SAÚDE WELLS  Estado Registered Produtos e serviços 35, 36, 44	<input type="checkbox"/> WELLS FLEXIMAS  Estado Registered Produtos e serviços 5	<input type="checkbox"/> WELLS  Estado Registered Produtos e serviços 1, 3, 5, 8, 9, 10, 11, ...
<input type="checkbox"/> WELLS FLEXI-MAIS  Estado Registered Produtos e serviços 5	<input type="checkbox"/> WELLS STOP INSECT  Estado Filed Produtos e serviços 5	

Fonte: TMview, em 31/01/2022.

É importante destacar que, com exceção da marca “Dr. Goodwell’s”, todas são da titularidade da empresa Pharmacontinente – Saúde e Higiene S. A.

O levantamento exemplificado demonstrou que a expressão “Dr Well’s” não reproduz ou imita nenhuma outra marca registrada por terceiros para identificar produtos ou serviços afins.

A verificação de disponibilidade para a utilização e o registro de uma marca deve compor, portanto, uma das etapas dos estudos sobre a concorrência, a fim de que os investimentos na criação e na implementação de marcas sejam aplicados na geração de marcas fortes.

4. Criação da marca Dr. Well’s

À semelhança do que a literatura sugere, na criação de um conceito de uma nova marca, a análise da concorrência desempenha um papel fundamental na sua criação, uma vez que ajuda a perceber o mercado e a forma como este novo conceito se pode encaixar na área a que se destina a nova marca, permitindo um primeiro ajuste ao mercado e criando as bases para aquilo que serão os próximos componentes a serem criados. Ainda assim, é preciso compreender que a ideia de conceito inicial partirá essencialmente do(s) fundador(es) da marca.

O posicionamento funciona como principal pilar diferenciador da marca no mercado; neste sentido,

a análise da concorrência torna-se imprescindível. No caso da Dr. Well's, os resultados obtidos dessa análise foram fundamentais na definição de um posicionamento sólido e diferenciado num mercado que se vê competitivo em vários níveis, funcionando como um guia estratégico.

A ideologia (que engloba missão, visão e valores) é um componente da marca que ajuda a definir as raízes da sua personalidade e comportamentos organizacionais e pode também sofrer influências da concorrência, no sentido em que a noção daquilo que são as culturas organizacionais dos concorrentes e das suas práticas pode ajudar a prever determinados resultados e a balizar caminhos na procura de um caminho próprio e distinto, como aconteceu com a Dr. Well's.

A identidade da marca funciona como o principal gerador de associações e reflete o posicionamento da marca, sendo, portanto, um dos maiores potenciadores de relação entre consumidor e marca através da criação de uma série de benefícios, que atuam em várias dimensões. A criação da identidade da marca pode ter em conta uma análise da concorrência feita em busca daquilo que são os principais traços de identidade dos outros *players*, na tentativa de que no futuro não sejam feitas as mesmas associações com a marca em criação. No caso da Dr. Well's, conhecer a concorrência foi importante para a criação de uma identidade física e visual, ainda que as raízes mais profundas destas identidades sejam claramente Well's, a procura do profissionalismo e seriedade na oferta dos seus serviços exigidos pelo segmento de mercado em que agora atua.

A personalidade, como influenciadora da estratégia da marca e geradora de atitude do consumidor perante a marca e, consecutivamente, de *brand equity*, pode ser influenciada pela concorrência, uma vez que esta ajuda a criar noções e comportamentos de outras marcas dentro de um mesmo mercado, ou seja, uma vez mais, pode servir como guia estratégico da marca.

No caso da imagem, a análise da concorrência aplica-se à base da sua criação, uma vez que a imagem da marca resulta de operações levadas a cabo noutros componentes da marca e do marketing mix. A análise da concorrência tem então uma influência direta nas fundações da construção da imagem, mas indireta quando se tenta fazer uma reconstrução da imagem que os consumidores têm da marca através de comunicação, por exemplo, uma vez que os principais fatores que a análise da concorrência influencia permanecem intactos.

O tom de voz da marca, assim como a imagem, é um reflexo direto da sua personalidade e é também resultado de uma análise detalhada à concorrência. Perceber como os vários *players* se dirigem aos seus *targets* ajudou também na definição de um tom de voz para a Dr. Well's. Perceber como o *target* gosta de ser tratado e/ou o grau de profissionalismo e proximidade que queremos dar a uma marca é determinante na hora de comunicar e ter essa linha de comunicação bem definida ajuda a criar uma coerência que é vital na construção de uma marca e na sua implementação no mercado.

Entender como as várias marcas concorrentes da Dr. Well's, dentro dos vários segmentos de profissionalização dos serviços ou do grau de proximidade que queriam manter com os seus clientes, foi fundamental na definição de um tom de voz coerente com os restantes elementos da marca e, portanto, fundamental na definição de uma estratégia de marca sólida.

Com a Dr. Well's as influências no marketing mix atuam sobretudo no quadrante do produto, da comunicação e da distribuição. Já a política de preços nasce quase na totalidade do posicionamento Sonae e Well's. Em relação à imagem da Dr. Well's percebida pelos consumidores, à data ainda não há estudos.

Os elementos da marca, as associações e a comunicação são essencialmente de origem criativa e interna, contudo podem sofrer influências do contexto competitivo e do mercado em que se encontram. Por serem criados com o objetivo de refletirem sobretudo o posicionamento e a identidade da marca, a fim de estabelecer relações com o consumidor e gerar *brand equity*, também se pode afirmar que sofrem uma influência indireta da concorrência. A Dr. Well's é exemplo disso na medida em que os seus elementos são essencialmente fruto do ADN da marca Well's, mas o prefixo "Dr." no nome assemelha-se a muitos outros prefixos na área da saúde que pretendem transmitir profissionalismo e credibilidade junto dos consumidores. A forma como se apresenta e se assume como marca Well's, isto é, com os mesmos princípios e forma de estar da Well's, e se tenta relacionar com o consumidor, não deixa de refletir alguma influência da concorrência, na medida em que a análise dos concorrentes permitiu perceber como é que a Dr. Well's podia dosear a emocionalidade e funcionalidade presentes na marca, de modo que seja encarada como relativamente *premium*, mas ainda assim acessível a todos.

Pode-se então concluir que a análise da concorrência desempenha um papel muito importante na criação dos principais pilares estruturais da marca, como a criação de um conceito, de um posicionamento e de uma ideologia, o que irá influenciar todos os outros elementos indiretamente, uma vez que o processo de criação de marcas não é unilateral e todos os componentes vão interagindo entre si. Pode-se também concluir que a análise da concorrência serve essencialmente para quem cria a marca se orientar dentro dos mercados e ter uma noção abrangente dos comportamentos dos concorrentes e pode ajudar a desenhar estratégias coesas. Em última instância, a análise da concorrência ajuda a criar uma marca coesa, com pilares estruturais fortes e bastante diferenciada.

4.1. Análise da concorrência na criação da marca Dr. Well's

Tendo em consideração o estudo de caso e a entrevista realizada à Diretora de Serviço a Clientes,

Rita Pinto, responsável pelo projeto da criação da marca Dr. Well's, é possível concluir que a criação desta marca foi fortemente influenciada pela análise feita à concorrência em alguns aspectos, mas em contrapartida houve outros componentes da marca que foram criados exclusivamente dentro da Ivity Brand Corp. e pela Sonae, tendo em conta o contexto específico em que a marca nasceu.

Quanto à definição de uma arquitetura conceitual para a marca Dr. Well's, foi necessário perceber quais eram os *players* na área da saúde clínica de uma perspetiva melhorativa, dividindo a pesquisa em vários estratos no que diz respeito tanto à estética como às medicinas ocular e dentária. Iniciou-se o processo de auscultação a *players* de maior renome, o que ajudou a perceber que a nova marca da Well's não se revia nessas marcas, mas que estaria mais perto das marcas que se encontram em centros comerciais e que oferecem serviços rápidos e em horário de conveniência (hora de almoço por exemplo).

Na criação das dimensões da marca (funcional, estética, emocional e social), apesar de esses quadrantes serem normalmente resultado de um processo individualizado e criados a partir de dentro da organização, neste caso da Ivity Brand Corp., a análise da concorrência desempenhou um papel importante, no sentido em que permitiu definir quais seriam os *players* mais funcionais e mais emocionais, perceber que o preço sofre influência desta emocionalidade ou falta dela e assim conseguir equilibrar os quatro quadrantes, tendo em conta os objetivos e os valores da Sonae. Foi esta análise que permitiu encontrar uma zona de conforto para a marca Dr. Well's.

Neste caso, o posicionamento sofreu pouca influência da concorrência, uma vez que já vinha definido pela Sonae, que pretendia atuar numa área da saúde clínica de baixo risco. O posicionamento da Dr. Well's pretende apelar à emoção das pessoas, mas não ser uma clínica *premium*. Contudo, a análise da concorrência ajudou a balizar caminhos.

No âmbito visual, a marca não sofreu qualquer influência da concorrência, uma vez que é uma marca irmã da Well's e que a sua identidade teria obrigatoriamente de estar refletida nesta nova marca. Contudo, o prefixo "Dr.", ainda que completamente criado de raiz, vai ao encontro de outros casos verificados na análise da concorrência em que diversas marcas utilizam prefixos ou sufixos, como "med.", que pretendem especializar e profissionalizar uma marca.

A capacidade de *stretch* da marca foi o principal desafio do projeto. Foi com a ajuda da análise da concorrência que foi possível estabelecer vários níveis de saúde e perceber em que mercados da saúde a marca Well's teria capacidade de penetrar. Ajudou, também, por um lado, a posicionar os diferentes *players* nos vários níveis e, por outro, ajudou a Sonae a entender em que campo queria estar por comparação com os outros.

Relativamente à forma como a Dr. Well's se encaixa na arquitetura de marcas da Sonae, a análise feita à concorrência não desempenhou um papel relevante, pois este já estava bastante definido à partida. A única questão levantada neste campo foi se seria uma boa decisão criar uma insígnia Sonae unicamente dedicada à saúde. Quanto à arquitetura de marca da Dr. Well's, todos os serviços são sempre capitalizados com a mesma insígnia.

Quanto à missão, aos valores e ao *positioning statement*, a análise da concorrência desempenhou, uma vez mais, um papel de destaque, na medida em que ajudou a balizar caminhos e a perceber por onde se queria ou não enveredar na criação destes componentes, permitindo assim um espectro de posicionamentos e discursos, bem como moldar os da Dr. Well's.

No fundo, a análise da concorrência serviu para colocar várias hipóteses em perspetiva, tendo em conta o que existe no mercado, para compartimentar hipóteses e para “abrir e fechar portas” que ajudaram a conduzir o processo criativo e a criar a marca Dr. Well's.

Conclusão

A investigação apresentada teve como objetivo averiguar de que maneira a análise da concorrência poderia influenciar a criação de uma marca. Foi possível perceber que a análise da concorrência desempenha um papel fundamental em vários aspetos da criação de uma nova marca, exercendo um peso nas decisões a tomar quanto a pilares estruturais de uma marca que se quer forte no mercado e com grande potencial de longevidade. Foi ainda possível perceber como o processo de criação de marcas não é unidirecional e os vários componentes vão crescendo uns com os outros, a análise da concorrência pode afetar indiretamente alguns componentes mais superficiais, na medida em que na base de construção destes componentes estão outros que sofreram influência direta da análise da concorrência. Este trabalho propôs um acréscimo à dinâmica da análise de concorrência dos aspetos relacionados com o registo das marcas. Através dos levantamentos de dados contidos nos documentos de registo de marcas é possível criar marcas fortes através do requisito da distinguibilidade dos sinais, aqui exposto. Outro uso dos dados de marcas consiste na observação dos segmentos de mercado onde a concorrência está depositando marcas, a fim de identificar estratégias de diversificação de mercado. O estudo de caso permitiu observar detalhadamente as várias fases da criação da marca Dr. Well's e de que forma a análise da concorrência atua na construção dos diferentes componentes da marca. Tendo por base uma análise documental, uma entrevista exploratória e a participação direta no projeto Dr. Well's, foi possível perceber que de facto a análise da concorrência desempenha um papel fundamental na criação de uma nova marca, orientando-a de forma sustentada, coesa e organizada para o futuro e com um potencial de

longevidade bastante elevado. As práticas aplicadas no estudo de caso também são corroboradas pelas teorias encontradas na literatura. O principal desafio na construção da marca Dr. Well's foi perceber a capacidade de extensão do seu património verbal e conseguir posicioná-la no mercado da “saúde clínica”. Neste sentido, o posicionamento da marca foi talvez o principal componente da nova marca, trabalhado neste estudo de caso. No caso da Dr. Well's, através da análise feita à concorrência, foi possível criar um espectro de posicionamentos que iam desde as clínicas com serviços menos especializados e com preços mais baixos até clínicas com uma oferta de serviços muito especializados e elementos da marca que a tornam mais *premium*, o que levou a encontrar o seu posicionamento. Por outro lado, a identidade da marca Well's teria de estar sempre presente na marca Dr. Well's, como se de uma especialização da mesma se tratasse. Este estudo de caso é um ótimo exemplo das duas identidades propostas por Aaker (1996): a identidade central e a identidade estendida. A identidade central da marca Dr. Well's é quase a identidade da Well's, uma vez que são marcas “irmãs”: isso é perfeitamente perceptível no que toca à expressão visual e verbal da marca, seja pelo nome, seja pela fonte utilizada e até pelas cores escolhidas. Já a identidade estendida da marca Dr. Well's assume-se através do elemento “Dr.”, que provém de uma análise à concorrência em que se percebeu que na área da saúde, quando uma marca se queria tornar mais “especializada”, se acrescentava prefixos ou sufixos ao seu nome, como, por exemplo, “med.”. Esta separação de identidades é bastante clara no que diz respeito à arquitetura concetual de ambas as marcas (Well's e Dr. Well's), por partilharem uma mesma visão, mas diferirem na missão, no posicionamento e nos valores. Com a revisão da literatura foi possível compreender aquilo que uma marca é e o que representa para as organizações e a forma como os seus aspetos funcionais, sociais, emocionais e estéticos funcionam e ajudam a criar relações com os consumidores. Permitiu ainda compreender melhor o que é e o que se procura numa análise da concorrência e ainda relacionar esta análise com as várias etapas da criação de uma marca. Através da literatura foi possível perceber que uma marca é uma estrutura complexa e que é composta por vários componentes e elementos que trabalham em conjunto para dar força a determinada organização, produto ou serviço, e que o processo de construção de uma marca não é unilateral, mas sim o resultado do crescimento de todos os seus componentes que estão em conjunto e em interação permanente.

Foi ainda necessário estabelecer quais os componentes que funcionam como pilares estruturais de uma marca e quais são criados a partir desses pilares. Assim, percebe-se que a análise da concorrência acaba por ter influência direta nos pilares mais básicos de uma marca e que, direta ou indiretamente, acabará por influenciar todos os componentes que são criados daí para a frente e, portanto, todo o processo da criação de uma marca.

Antes disso foi necessário compreender o que é a análise da concorrência e como esta atua de forma geral na vida de uma marca, percebendo-se que, mesmo após a marca ser lançada, a análise da concorrência deve sempre estar presente, de modo que se consiga sempre acompanhar o desenvolvimento tecnológico, novas tendências de mercado ou até possíveis ataques diretos de concorrentes. Toda esta análise não seria possível sem uma compreensão profunda dos papéis que uma marca pode desempenhar e de como as marcas se tornaram mais abrangentes no que às suas dimensões e papéis na sociedade diz respeito, ao longo dos tempos. Uma breve abordagem à história das marcas ajudou a perceber qual é o verdadeiro papel das marcas na sociedade e a sua importância para as organizações e para as pessoas. Conseguiu-se também criar uma base para que o conceito de “marca” fosse explicado em toda a sua abrangência, seja no que toca à sua definição legal, seja no que toca a toda a sua complexidade e capacidade de gerar valor económico, bem como de criar relações próximas com pessoas através das suas ações.

Por fim foi abordada a explicação de algumas das estratégias que socorrem a estruturação de uma marca para que esta se mantenha organizada; a exposição da estrutura das marcas e dos seus principais pilares e ainda o conceito de identidade ajudaram a que a explicação do processo de criação e construção de marcas se tornasse mais clara e simples. Como se pode observar através do estudo de caso, a análise da concorrência serve essencialmente para quem constrói a marca perceber o contexto do mercado em que atua, como as várias marcas com os vários posicionamentos comunicam e como os consumidores reagem aos diferentes tipos de marca.

Assim, pode-se concluir que a análise da concorrência se torna fundamental quando se cria uma marca nova. Isto porque, além de facilitar o conhecimento de toda a estrutura do mercado onde se pretende entrar com a nova marca, permite conhecer a concorrência e a forma como esta atua, tendo em conta os seus próprios objetivos e marcas, o que conseqüentemente ajudará a nova marca a criar uma estrutura sólida que permitirá criar estratégias para o curto, médio e longo prazo. Será também o ponto de partida para desenvolver planos de comunicação coesos e organizados, manter a estrutura organizacional sólida através de uma cultura forte e gerar valor para a marca junto dos consumidores, relacionando as quatro dimensões fundamentais da nova marca e mantendo-as num equilíbrio saudável e lucrativo.

As limitações a esta investigação passaram pela impossibilidade de criar mais estudos de caso sobre processos de criação de outras marcas e pela pouca informação existente sobre análise da concorrência puramente dedicada à construção e criação de marcas.

Num estudo futuro poder-se-ão desenvolver outros estudos de caso com outras marcas, noutros contextos, como, por exemplo, num caso de *rebranding*, para verificar se uma análise da

concorrência pode ter o mesmo peso na recriação de uma marca.

Referências

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Simon & Schuster Inc.
- Aaker, D. A. (2012). Win the Brand Relevance Battle and then Build Competitor Barriers. *California Management Review*, 54(2), 43-57.
- Aaker, D. A., Kumar, V., Leone, R. & Day, G. S.. (2007). *Marketing Research* (9.^a ed.). Wiley.
- Aaker, D. A. (2006). Brand Portfolio Strategy. *Strategic Direction*, 22(10).
- Andrade, J. G. & Ruão, T. (2022). *Navigating Digital Communication and Challenges for Organizations*. IGI Global.
- Baker, M. J. (1991). *The Marketing Book*. The chartered Institute of Marketing.
- Barbosa, D. B. (2006). *O fator semiológico na construção do signo marcário*[tese de doutoramento]. Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
- Calvosa, M. V. D., Queiroz, A. R. dos R. R. de, Fernandes, A. L. M. & Ferreira, M. (2022). *Precificação, estratégias e decisões empreendedoras: market fit e análise da concorrência no caso Sabor Anthigo*. Cadernos EBAPE.BR.
- Chernatony, L., McDonald, M. & Wallace, E. (2011). *Creating Powerful Brands* (4.^a ed.). Butterworth-Heinemann.
- Cruceru, A. F. & Radulescu, V. (2012). Competition Analysis and Its Role in the Adoption of Marketing Strategies. *Ovidius University Annals Economic Sciences Series*, XII(2), 668-672.
- Durant, A. (2008). How can I tell the trade mark on a piece of gingerbread from all the otehers marks on it?" Naming and meaning in verba trademark signs. In L. Bently, J. Davis & J. C. Ginsburg (Eds.), *Trademarks and brands – an interdisciplinary critique*. Cambridge University Press, 2008.
- Hanna, S. & Rowley, J. (2013). A practitioner-led Strategic Place Brand-management Model. *Journal of Marketing Management*, 29(15-16), 1782-1815.
- Jones, J. P. (1986). *What's in a Name? Advertising and the Concept of Brands*. Lexington Books.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2004). *Principles of Marketing* (10.^a ed.). Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Administração em Marketing*. Pearson Prentice Hall.
- Landes, W. & Posner, R. (1987). Trademark law: an economic perspective. *Journal of Law*

& *Economics*, 30(2), 265-311.

Lane, W. R., King, K. W. & Reichert, T. (2011). *Kleppner's Advertising Procedure* (18.^a ed.). Pearson Prentice Hall.

Lindemann, J. (2003). O Valor Financeiro das Marcas. In R. Clifton & J. Simmons (Eds.). *O Mundo das marcas.*, The Economist, 2003.

Martinez, E. O. (1992). *13 Grandes Temas de Marketing* (2.^a ed.). ESIC Editorial.

Oliveira, D. S. (2005). *Comunicação e Imagem na Empresa* CECOA.

Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.

Tavares, V. (2016). *Gestão de Marcas: Uma Abordagem Empreendedora para as PME Vencerem Em Mercados Globais*. Escolar Editora.

Tileaga, C., Nitu, C. V. & Nitu, O. (2014) Economic Barriers and Competitive Environment: Some Considerations. *Economics, Management and Financial Markets*, 9, 311-317.