



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas



Ampliando novos Domínios de Marca
Limites, Riscos e Benefícios face à Gestão e Extensão de
Marca - Caso LANIDOR

Ana Catarina Terras Mouta

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Branding e Design de Moda
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Luiz Salomão Ribas Gomez
Co-orientador: Mestre António Manuel Campos Mendes

Covilhã, Outubro de 2013

Medos e incertezas espelham, entre um vértice e outro, a intrínseca relação entre o sujeito que conhece, e o fenômeno que procura compreender, investigar.

Rodrigues (2000)

Agradecimentos

Venho por este meio, manifestar o meu apreço ao meu Orientador, Prof. Doutor Luiz Salomão Ribas Gomez e em especial ao meu Co-Orientador, Mestre António Manuel Campos Mendes por me ter apoiado e guiado nesta jornada rumo à concretização deste projeto.

Ao Mestre Fernando Oliveira, por toda a disponibilidade e acessibilidade demonstrada no decorrer da presente dissertação.

Aos meus pais, por cultivar em mim o interesse pelos estudos, procurando nunca desistir face às adversidades do dia-a-dia.

E por ultimo, a ti David, pela enorme paciência, carinho, companheirismo e compreensão, demonstrados ao longo desta jornada.

A todos, obrigada.

Resumo

O papel do consumidor tem vindo a adaptar-se à evolução dos mercados, tornando-se progressivamente mais esclarecido, mais exigente e com maior poder de decisão, criando uma maior imunidade aos estímulos criados pelas estratégias tradicionais das marcas.

Desta forma, e frente à crescente necessidade encontrada pelas marcas de se destacarem dos actuais mercados saturados, eis que surge uma ferramenta muito comum nos dias que correm, a extensão de marca.

As marcas compreendem esta estratégia como sendo uma ferramenta potenciadora no alcance dos seus objectivos, graças às vantagens que esta agrega, revelando-se através de custos de comunicação mais reduzidos e maiores probabilidade de aceitação no mercado.

Assim, existem questões que necessitam de ser desenvolvidas sobre as estratégias das marcas, mais especificamente sobre a extensão de marca, de forma a compreender a sua validade, e os benefícios que podem ser usufruídos pelas mesmas, como será desenvolvido nesta investigação, com foco numa marca de moda portuguesa.

Palavras-chave

Branding, moda, extensão de marca, marca, Portugal, *fit*, benefícios, limites, riscos, estratégia.

Abstract

The role of the consumer has been adapting to the markets evolution, becoming progressively enlightened, demanding and with bigger decision power, creating greater immunity to the stimuli generated by traditional brand strategies.

This way, and facing the growing necessity found by brands to stand out from the actual saturated markets, emerges a common tool nowadays, the brand extension.

The brands comprehend this strategy as a potential tool in achieving their objectives, thanks to the advantages within, revealing itself through diminished by communication costs and improved probabilities of market acceptance.

Thus, there are still questions to be developed about brand strategies, specifically about brand extension, in order to comprehend its validity, and the benefits that can be absorbed by them, as it will be explored in this investigation, focusing in a portuguese fashion brand.

Keywords

Branding, fashion, brand extension, brand, Portugal, fit, benefits, limitations, risks, strategy.

Índice

Capítulo 1 - Introdução	1 - 3
1.1 Motivações	3 - 4
1.2 Formulação do Problema	4
1.3 Objectivos Propostos	4 - 5
1.4 Metodologia de Investigação	5
Capítulo 2 - Revisão de Bibliografia	
2.1 Enquadramento Histórico e Social	
2.1.1 A Sociedade de Consumo	6 - 7
2.1.2 As Marcas e a Sociedade de Consumo	7 - 8
2.2 As Marcas	
2.2.1 A Evolução Histórica das Marcas	8 - 11
2.2.2 Conceito de Marca	12 - 13
2.2.3 Gestão da Marca - <i>Branding</i>	13 - 15
2.2.4 Gestão do Valor de Marca - <i>Brand Equity</i>	15 - 17
2.2.5 Funções da Marca	18 - 19
2.2.6 Elementos de Marca	19 - 21
2.2.7 Identidade e Imagem de Marca	22 - 24
2.2.8 Posicionamento	25 - 26
2.2.9 Relação entre Marca e Produto	26 - 28
2.2.10 Construção de Marca	28 - 29
2.3 Extensão de Marca	
2.3.1 Definição	29 - 31
2.3.2 Razões da Extensão de Marca	31 - 32
2.3.3 Políticas de Extensão de Marca	33 - 34
2.3.4 <i>Fit</i> - Adequação entre a Marca e a Extensão	34 - 35
2.3.5 Riscos face à Extensão de Marca	35 - 37
2.3.6 Benefícios face à Extensão de Marca	37 - 39
Capítulo 3 - Metodologia	
3.1 Estudo de Caso	
3.1.1 Metodologia de Investigação	40 - 41
3.2 Justificação da Utilização da metodologia	41 - 42

Capítulo 4 - Estudo de Caso	
4.1 Recolha de Informação - Caso LANIDOR	
4.1.1 Identificação da Empresa	43
4.1.2 Apresentação da Marca	44 - 47
4.1.3 Visão, Missão e Valores da LANIDOR	
4.1.3.1 Visão	47
4.1.3.2 Missão	47
4.1.3.3 Valores	48 - 50
4.2 Técnica de Recolha de Dados	50 - 51
4.2.1 Justificação da Utilização da Técnica de Recolha de Dados	51
4.2.2 Universo LANIDOR	51
4.2.2.1 LA CAFFÉ	52 - 57
4.2.2.2 LA SPA	57 - 59
4.2.2.3 LA HOTEL	59 - 61
4.3 Técnica Observacional	61
4.3.1 Justificação da Utilização da Técnica Observacional	62
4.3.2 Universo LANIDOR	
4.3.2.1 LA CAFFÉ	63 - 68
4.3.2.2 LA SPA	68 - 69
4.3.2.3 LA HOTEL	69
4.4 Análise	70 - 80
4.4.1 Reflexões à marca	80 - 81
Capítulo 5 - Conclusão	
5.1 Conclusões Finais	82 - 83
5.2 Limitações do Trabalho	83 - 84
5.3 Recomendações para Futuras Investigações	84
Bibliografia	85 - 92
Anexos	93 - 100

Lista de Figuras

Figura 1 - Processo de Investigação	2
Figura 2 - <i>Brand Equity</i> - Visão de Aaker. Fonte: Adaptado do modelo de <i>brand equity</i> de Aaker (1998: 18)	17
Figura 3 - Prisma de Identidade de Marca. Fonte: Kapferer (2003:91)	22
Figura 4 - Sistema de Identidade de Marca. Fonte: Adaptado de Aaker e Joachimsthaler (2007: 51)	23
Figura 5 - O posicionamento - Visão de Kapferer. Fonte: Adaptado do conceito de posicionamento de Kapferer (1991: 35)	26
Figura 6 - Pirâmide de Capital da Marca com base no Cliente. Fonte: Baseada em Keller (2003: 76)	29
Figura 7 - Triangulação do Estudo de Caso. Fonte: Adaptado de Yin (1994: 92)	42
Figura 8 - Sede da LANIDOR - Valongo do Vouga. Fonte: LANIDOR (2013)	43
Figura 9 - Universo LANIDOR. Fonte: Adaptado de Fiúza (2013)	45
Figura 10 - LA CAFFÉ, Entrecampos. Fonte: Tripadvisor (2013)	52
Figura 11 - LA CAFFÉ, Entrecampos (2). Fonte: Tripadvisor (2013)	52
Figura 12 - LA CAFFÉ <i>WareHouse</i> Entrecampos. Fonte: LANIDOR (2013)	52
Figura 13 - LA CAFFÉ <i>Warehouse</i> . Fonte: LANIDOR (2013)	53
Figura 14 - LA CAFFÉ <i>Warehouse</i> (2). Fonte: LANIDOR (2013)	54
Figura 15 - LA CAFFÉ, Av ^a da Liberdade. Fonte: Best Guide (2013)	54
Figura 16 - LA CAFFÉ, Av ^a da Liberdade (2). Fonte: Best Guide (2013)	54
Figura 17 - LA CAFFÉ, Av ^a da Liberdade (3). Fonte: Best Guide (2013)	55
Figura 18 - LA CAFFÉ, <i>Tea Room</i> . Fonte: LANIDOR (2013)	55
Figura 19 - LA CAFFÉ, <i>Tea Room</i> (2). Fonte: LANIDOR (2013)	55
Figura 20 - LA CAFFÉ, <i>Tea Room</i> (3). Fonte: LANIDOR (2013)	55
Figura 21 - LA CAFFÉ <i>Flagship Store</i> . Fonte: LANIDOR (2013)	56
Figura 22 - LA CAFFÉ <i>Flagship Store</i> (2). Fonte: LANIDOR (2013)	56
Figura 23 - LA SPA, <i>Flagship Store</i> . Fonte: Sábado (2013)	58
Figura 24 - LA SPA, <i>Flagship Store</i> (2). Fonte: Sábado (2013)	58
Figura 25 - LA SPA, ELEMIS. Fonte: LANIDOR (2013)	58
Figura 26 - LA SPA Encerramento. Fonte: LANIDOR (2013)	59
Figura 27 - LA HOTEL. Fonte: Skyscrapercity (2013)	60
Figura 28 - LA HOTEL (2). Fonte: Skyscrapercity (2013)	60
Figura 29 - LA HOTEL (3). Fonte: LANIDOR (2013)	61
Figura 30 - <i>Flagship Store</i> Encerrada	63
Figura 31 - Letreiro Exterior LA CAFFÉ	63
Figura 32 - LA CAFFÉ <i>Warehouse</i> (3)	64

Figura 33 - Letreiro <i>LA Warehouse</i>	64
Figura 34 - Letreiro <i>LA Warehouse</i> (2)	64
Figura 35 - <i>LA CAFFÉ</i> Entrada	65
Figura 36 - <i>LA CAFFÉ</i> Entrada (2)	65
Figura 37 - <i>LA CAFFÉ</i> Zona Lounge	66
Figura 38 - <i>LA CAFFÉ</i> Zona Lounge (2)	66
Figura 39 - <i>LA CAFFÉ</i> Zona Restauração	66
Figura 40 - <i>LA CAFFÉ</i> Zona Restauração (2)	66
Figura 41 - <i>LA CAFFÉ</i> , Entrecampos Menu	67
Figura 42 - Vista Exterior <i>LA CAFFÉ</i> , Entrecampos	68
Figura 43 - <i>Flagship Store</i> Encerrada (2)	68
Figura 44 - LANIDOR & CO, Rua Braamcamp	69
Figura 45 - LANIDOR & CO, Rua Braamcamp (2)	69
Figura 46 - Triangulação do Estudo de Caso (2). Fonte: Adaptado de Yin (1994: 92)	70

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Mercado LANIDOR	45
Tabela 2 - Segmento de Mercado - LANIDOR	46
Tabela 3 - Quadro LA CAFFÉ	56
Tabela 4 - LA CAFFÉ <i>WareHouse</i>	67
Tabela 5 - LA CAFFÉ	72
Tabela 6 - Extensão de marca - LANIDOR	75
Tabela 7 - Objectivos LANIDOR	76
Tabela 8 - Conceito Extensões da LANIDOR	77
Tabela 9 - Conceito LANIDOR	77
Tabela 10 - Categorização dos Segmentos da LANIDOR	78
Tabela 11 - Categorização da da LANIDOR	78

Lista de Acrónimos

AMA	American Marketing Association
BL	Black Label
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
LA	LANIDOR
LAW	LANIDOR WOMAN
LV	LOUIS VUITTON
PC	PIERRE CARDIN

Capítulo 1

Introdução

As grandes marcas estão associadas à garantia de qualidade e confiança, as quais, os consumidores tendem a assumir como pontos de referência imprescindíveis no seu dia-a-dia. Uma marca precisa de compreender e conhecer o consumidor, assim como as suas necessidades e, como tal, definir como quer ser vista e reconhecida face à mente deste.

Com o processo de globalização e abertura de mercado o comportamento do consumidor contemporâneo Português evoluiu, tornando-se mais maduro e exigente. A necessidade imposta pela conjuntura obrigou as marcas a inovar e melhorar continuamente em resposta aos seus concorrentes com estratégias personalizadas. Uma dessas estratégias passou por aprofundar o *branding* cultural (pesquisa focada de mercado) nos diversos países onde as marcas estão enraizadas e compreender qual a melhor forma de agradar e fidelizar clientes nos mais diversos pontos do globo.

Num mercado cada vez mais saturado, as marcas têm de procurar novas alternativas para manter a sua marca no “*top of mind*” dos clientes. Uma dessas alternativas pode passar pela extensão directa e indirecta da própria marca a novas áreas/categorias de negócio.

Aumentar a base de negócio não é só um desejo de expansão, muitas vezes torna-se uma questão de sobrevivência. A marca começa a envelhecer e como consequência directa vai perdendo não só os clientes fiéis, como todos os potenciais consumidores. É nesse sentido que surge a extensão de marca, uma estratégia de *branding* que se tornou muito utilizada por profissionais de *marketing* nas mais diversas empresas. Nos anos 90, 81% dos novos produtos introduzidos eram extensões de marca (Keller, 1998 apud Zhang e Sood, 2002).

A pesquisa científica realizada em torno desta temática aumentou, sendo vasta a produção relacionada com as estratégias associadas à extensão, contudo, ainda hoje o tema permanece bastante controverso, devido a questões relacionadas com a eficácia desta mesma estratégia.

Podemos conceituar extensão de marca como a “utilização de um nome de marca estabelecido em uma categoria de produto para entrar em uma outra categoria” Aaker (1998: 219). Também podemos afirmar que extensão de marca é uma nova oferta de produto que usa uma marca já existente (Wilkie, 1994).

A presente dissertação tem como principal objectivo o estudo e análise da temática extensão de marca e de que forma esta pode ser estrategicamente aplicada à marca. Nesse sentido é estabelecida a aliança entre a teoria e a prática através de um estudo de caso à marca portuguesa LANIDOR. A marca de objecto de estudo, fundada em 1966, apresenta-se como

uma das marcas de moda portuguesa mais conceituadas, cuja história e percurso são exemplo de uma fonte de aprendizagem nas mais diversas perspectivas/vertentes.

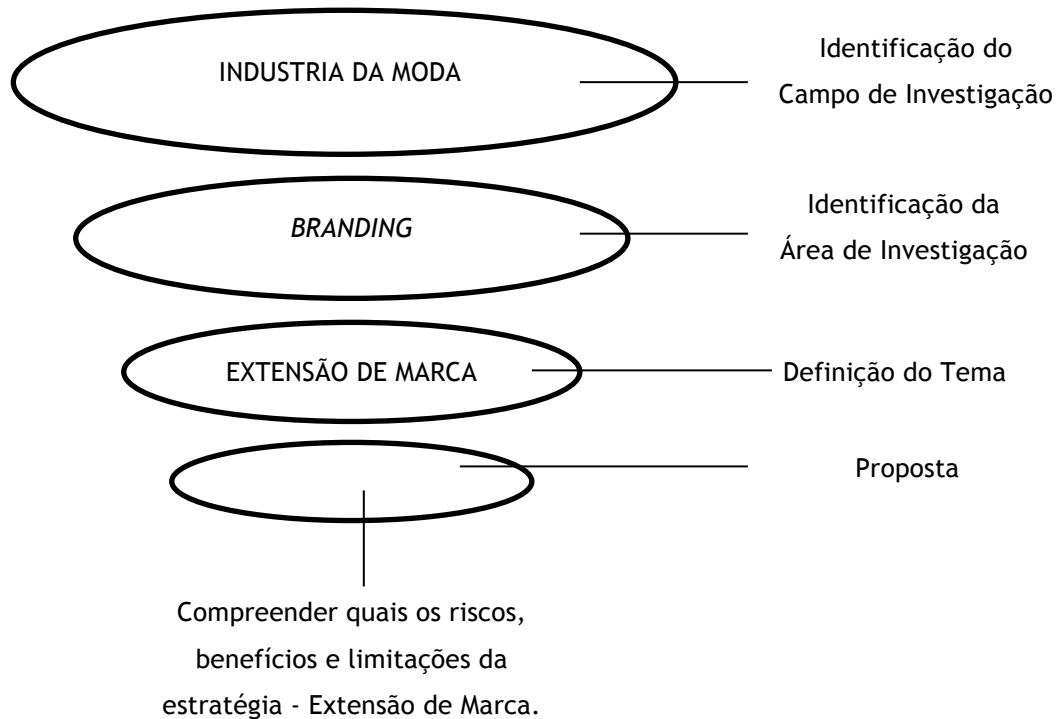
Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos:

- O capítulo 1 diz respeito ao Enquadramento Primário da tese (Introdução), onde serão apresentadas as motivações, a formulação do problema, definidos os objectivos de investigação, assim como apresentada a metodologia de investigação utilizada.
- O capítulo 2 diz respeito à Revisão Bibliográfica, onde serão abordados e definidos conceitos fulcrais para o Enquadramento Teórico que permitam sustentar a reflexão posterior, sendo estes:
 1. Enquadramento Histórico e Social - Neste ponto é clarificado a actual sociedade de consumo assim como as marcas e a sociedade de consumo.
 2. As Marcas - Clarificação do conceito de marca e outros a este associados, relevantes para a construção de uma marca, posteriormente será introduzido o tema de *Branding*, onde serão definidos conceitos, que ajudarão a compreender o seu significado e prática.
 3. Extensão de Marca - Clarificação e compreensão da temática de extensão de marca e outros a este associados, relevantes para a construção de uma extensão adaptada à marca.
- O capítulo 3 diz respeito à Metodologia de Investigação utilizada, onde será justificado o motivo da sua implementação na presente dissertação.
- O capítulo 4 diz respeito à apresentação das técnicas de recolha de informação (recolha de dados e observação) passado pela análise e discussão dos dados recolhidos sendo criada uma posterior reflexão à marca.
- O capítulo 5 diz respeito às conclusões finais da investigação, tendo presentes o problema apresentado e os objectivos de investigação definidos, assim como as principais limitações referentes ao estudo e futuras recomendações de investigação.

Na figura seguinte (Figura 1), será apresentado o esquema do processo de investigação utilizado na presente dissertação. Este passa pelas seguintes etapas:

1. Identificação do Campo de Investigação - Industria da Moda.
2. Identificação da Área de Investigação - *Branding*.
3. Definição do Tema - Extensão de Marca.
4. Proposta - Compreender quais os riscos, benefícios e limitações da estratégia Extensão de Marca.

Figura 1 - Processo de Investigação



Seguidamente serão apresentadas as motivações, a formulação problema, objectivos e metodologia de investigação implementada.

1.1 Motivações

Frente à crescente necessidade encontrada pelas marcas de se destacarem num mercado cada vez mais saturado e competitivo, eis que surge uma alternativa repleta de riscos assim como benefícios, dependendo da sua gestão estratégica.

Muitos são os casos mundialmente conhecidos de sucesso e insucesso face a esta estratégia. A prestigiada marca inglesa VIRGIN é um excelente exemplo de como as extensões de marca quando bem aplicadas podem alcançar sucesso. Esta, presente em mais de vinte e dois países, actua nas mais diversas categorias de produtos e serviços como é o caso da VIRGIN EXPRESS, VIRGIN DIRECT, VIRGIN RADIO, VIRGIN TV entre tantos outros segmentos. Aaker e Joachimsthaler (2007) defendem que um dos factores que garantiu o sucesso da extensão de marca, foi o facto da VIRGIN ter mantido presente a sua identidade nos mais diversos negócios, tendo partilhado valores e associações comuns, que levaram o consumidor a compreender a ligação e o conceito.

À semelhança da VIRGIN, contudo numa escala mais reduzida, temos o caso da marca portuguesa LANIDOR, considerada pelo terceiro ano consecutivo (2010; 2011; 2012), pela Fashion TV, a melhor marca portuguesa. Detentora dos segmentos de mercado; LA WOMAN, LA

KIDS, LA MAN, LA CAFFÉ, LA FACTORY, LA BOUTIQUE, LA SPA, LA MAG, LA EYEWEAR e LA ACCESSORIES e futuramente, LA HOTEL.

Tal como a LANIDOR, temos o caso mundialmente conhecido da marca francesa PIERRE CARDIN, muito popular na década de 80 e 90, pela aplicação da estratégia de extensão de marca na sua empresa. Com o uso desta estratégia, a PC estendeu-se a segmentos como a decoração, perfumaria, joalheria, gadgets entre muitos outros. Tal como a PIERRE CARDIN, muitas outras marcas de moda tem vindo a investir nesta estratégia, serve de exemplo marcas como a ZARA, a BURBERRY e a ARMANI, que se estenderam a diversos segmentos, em categorias distintas da sua base. A marca italiana ARMANI, foi uma das marcas que mais inspirou a LANIDOR na sua estratégia de implementação de extensão de marca. Foi através desta, que a LANIDOR encontrou um modelo para a implementação dos seus segmentos nas áreas da restauração, hotelaria, saúde e bem estar.

Deste modo, a minha motivação centra-se na descoberta e consequente análise de uma ferramenta muito em *vogue* nos dias de hoje, a extensão de marca.

De seguida será formalizado a problemática da presente dissertação.

1.2 Formulação do Problema

A presente dissertação procura abordar e compreender quais os limites, riscos e benefícios da aplicação da estratégia de extensão de marca às empresas, procurando investigar e analisar as consequências directas desta mesma estratégia na marca LANIDOR, através do uso de um estudo de caso. Deste modo, a presente investigação, pretende responder às seguintes questões:

1. Como é que a estratégia de extensão de marca se materializa na marca LANIDOR?
2. Compreender se a gestão de marca da LANIDOR se ajusta aos princípios da teoria da extensão de marca.
3. Pode a marca LANIDOR ser estendida a novos segmentos de mercado?

Seguidamente serão apresentados os objectivos propostos para a presente dissertação, assim como a descrição da metodologia aplicada.

1.3 Objectivos Propostos

A presente dissertação tem como objectivo a investigação e exploração da temática de extensão de marca, compreendendo como é que esta pode ser implementada de forma a criar valor acrescido à empresa. Serão avaliados e abordados conceitos que permitam a compreensão de quais os limites e riscos que a marca pode sofrer face à sua extensão, assim como os seus benefícios. Serão examinadas e determinadas noções relativas ao capital da marca.

Após terem sido abordados e discutidos alguns casos de sucesso e insucesso ao longo da presente dissertação será ainda abordada em profundidade a estratégia de extensão de marca na empresa LANIDOR, através de um estudo de caso à marca.

Posteriormente serão apresentadas conclusões e recomendações do efeito desta estratégia na marca, de forma a corrigir assim como evitar erros futuros na utilização e implementação desta mesma estratégia.

De seguida será apresentada e descrita a metodologia de investigação a ser aplicada.

1.4 Metodologia de Investigação

A dissertação em questão tem como base uma pesquisa bibliográfica/literária de cariz exploratório sendo posteriormente aplicada a metodologia de estudo de caso, com base no uso de uma técnica não-intervencionista, sendo estabelecida a ponte entre a técnica observacional, a técnica de recolha de informações e a respectiva recolha bibliográfica.

Posteriormente surge uma abordagem profunda aos conceitos e definições da marca.

Capítulo 2

Revisão de Bibliografia

2.1 Enquadramento Histórico e Social

2.1.1 A Sociedade de Consumo

Ao longo dos anos as constantes mudanças a nível do consumidor e respectivas necessidades, têm obrigado as marcas a responderem a novas questões, assim como modernizarem-se através das mais recentes estratégias e inovações tecnológicas, acentuando a competitividade no mundo das marcas. Esta competitividade, impulsionada pelas mudanças socioeconómicas vividas ao longo dos últimos anos, trouxe mais riscos, assim como novas oportunidades ao mundo empresarial. Como consequência directa, as marcas tornaram-se mais preocupadas no estudo e criação de novas soluções, no âmbito de combaterem os novos mercados saturados, dando maior ênfase ao consumidor (Alexandrino, Hasse e Santos, 2007).

Clifton e Simmons (2010) defendem que globalização é uma das palavras que marca a era em que vivemos. Na actual economia global, o papel das marcas tem um enorme destaque e, quando bem geridas, estas podem tornar-se verdadeiros guias na mente do consumidor no momento da compra.

Mendes (2009: 124) afirma que o “consumo foi desde sempre um processo social”, caracterizado fundamentalmente pela substituição dos *commodities* sem marca por produtos com marca.

Na última década, o consumidor tornou-se mais esclarecido, mais exigente e com maior poder de decisão e como tal já não reage da mesma forma aos estímulos criados pelas estratégias tradicionais do passado. O consumidor contemporâneo apenas deseja o factor surpresa.

Lipovsky (2007) refere que o tamanho do desenvolvimento tecnológico presente nos dias de hoje criou um consumidor desiludido e desanimado, derivado ao crescente exagero de promessas aos consumidores por via de mensagens publicitárias. Baudrillard (1995) retrata uma sociedade caracterizada pelo materialismo e excesso de bens:

Começamos a viver menos na proximidade dos outros homens, na sua presença e no seu discurso; e mais sob o olhar mudo de objectos obedientes e alucinantes que nos repetem sempre, o mesmo discurso - isto é, o nosso poder medusado, da nossa abundância virtual, da ausência mutual de uns aos outros (Baudrillard, 1995: 15).

Alexandrini, Hasse e Santos (2007) defendem que compreender as necessidades do consumidor, assim como os seus desejos e expectativas é uma estratégia cada vez mais utilizada pelas marcas com o objectivo de cativar e fidelizar permanentemente o consumidor.

2.1.2 As Marcas e a Sociedade de Consumo

Actualmente, tudo gira em torno das marcas. Prova disso são os actuais mercados saturados, altamente concorrenciais, onde cada vez mais se torna impossível de entrar e pertencer. O consumismo desenfreado é a prova mais concreta de que a era capitalista veio para ficar.

A comunicação e o consumo mudaram radicalmente, vivemos numa era incerta, complexa e insatisfeita, o que torna a relação marca/consumidor mais difícil de criar. Nos dias de hoje, o consumidor contemporâneo procura mais do que um simples produto, este deseja ser envolvido pelos reais atributos da marca. Randazzo (1996) afirma que este, se tornou mais atento e difícil de agradar e, como tal, procura mais do que benefícios físicos. Este passou a criar uma maior ligação com os valores emocionais intrínsecos à marca, não explorados até então. Roberts (2005) é defensor deste pensamento, ao afirmar que a actual sociedade precisa de novas ligações emocionais, a todos os níveis.

A emoção tornou-se assunto legítimo de pesquisas sérias. E quando os cientistas se envolvem com a emoção, não demora muito para provarem o que era óbvio para qualquer um que se tenha interessado em observar (Roberts, 2005: 38).

Actualmente, existem diversas estratégias de valorização de marca, como é o caso da extensão de marca, estratégia que será abordada na continuidade da presente dissertação, assim como a criação de eventos alusivos à marca, campanhas de charme e respectivo *merchandising*, cujo objectivo centra-se na aproximação da marca com o consumidor. Mendes (2009: 7) defende que “uma marca forte representa uma fonte de valor para quem a detém” e para que esta se mantenha forte, é necessário que a marca trabalhe diariamente orientada para o bem-estar do consumidor, promovendo associações positivas, resultando na lealdade e culto do cliente à marca.

Na era contemporânea, as marcas são mais do que referências lógicas de consumo. Estas deixaram de ser apenas vistas como guias *standard* na escolha de produtos, passaram a representar uma relação emocional/familiar com o consumidor. Pereira e Soares (2007) defendem que a marca é muito mais que uma representação visual de um produto ou serviço, esta representa promessas e expectativas, valores que ecoam na mente do consumidor no momento da decisão da compra.

Mais do que boas marcas, as empresas pretendem desenvolver o factor *lovemarks*, ou seja criar uma afinidade de tal forma forte e duradoura com o consumidor, que este assuma aquilo

que a marca representa, como a sua identidade, o seu “eu”, o seu estilo de vida, criando um vínculo de pertença assim como de adoração para com a marca.

As *lovetmarks* deste novo século, serão as marcas e as empresas que criarem conexões emocionais genuínas com as comunidades e redes com as quais se relacionam. Isso significa tornar-se próximo e pessoal (Roberts, 2005: 60).

Exemplo deste mesmo factor é a conhecida marca Francesa de moda, LOUIS VUITTON¹, que ano após ano aumenta a sua quota de mercado com a venda de acessórios de luxo. O trabalho desenvolvido por esta marca criou uma ligação emocional extremamente forte na mente dos consumidores. Esta, apesar de dirigida para um nicho de mercado exclusivo, maioritariamente da classe alta, é muitas vezes encontrada em consumidores de um nível económico mais baixo através de imitações/falsificações. Isto porque os valores intrínsecos da marca, o *status* que esta promove criam um vínculo de pertença, de inspiração e até mesmo devoção tão forte, que leva o consumidor a querer unir-se à marca independentemente se estão a comprar o produto original ou não.

Deste modo, conclui-se que o papel das marcas está a mudar, acompanhando a evolução dos tempos e do consumidor que está cada vez mais atento e exigente. De seguida, serão abordados os conceitos gerais à temática das marcas.

2.2 As Marcas

2.2.1 A Evolução Histórica das Marcas

Não é possível designar uma data específica que precise o início do uso de marcas, contudo, sabemos que estas provêm “desde a pré-história, o homem vem criando símbolos, usando figuras da natureza, como o sol e a lua, para representar algo; usando desenhos estilizados de animais, do próprio homem, das estrelas, do fogo, das plantas etc.” (Nascimento e Lauterborn, 2007: 12). Hollins (2001: 1) reforça a ideia anteriormente apresentada quando refere que “a comunicação visual, em seu sentido mais amplo, tem uma longa história. Quando o homem primitivo, ao sair à caça, distinguia na lama a pegada de algum animal, o que ele via ali era um sinal gráfico.” E é na sequência destes atos que a evolução histórica da “marca” tem início. Segundo Keller e Machado (2006), foram descobertas marcas em diversos objectos como porcelanas chinesas, jarros de cerâmica grega e romanos assim como mercadorias provenientes da Índia, com a indicação de datarem 1.300 A.C. A finalidade fulcral deste acto físico de marcar, era identificar o objecto segundo o seu proprietário, ou seja, deixar um sinal que visualmente remetesse ao seu dono. Com o surgir do comércio na Antiguidade, diversos produtores passaram a expor os seus produtos num só local (feiras e

¹ Fundada em 1854, a LOUIS VUITTON é uma marca Francesa de luxo, especializada na produção de bolsas e malas de viagens, feitas em couro e lona. Produz e vende também vestuário, sapatos, relógios, joias, acessórios, óculos de sol e livros.

mercados) permitindo ao cliente a comparação entre os mesmos. Como seria de esperar, é nesse momento que a marca amplia a sua função de identificação, pois além de informar a origem do produto (fabricante/produtor), também permitia diferenciá-lo dos produtos concorrentes. Como Farquhar (1990: 7) refere, as associações comerciais colocavam marcas, nos seus produtos para “assegurar aos consumidores a qualidade e consistência dos produtos”, assim como “proporcionar ao produtor a protecção legal de um mercado exclusivo”.

No século XI, surgem as comunas e as cidades, distantes dos principais centros produtores. Com estas mudanças a relação directa antes existente entre produtor e desaparece e a marca passa a ser o elo entre as duas partes intervenientes.

Até ao século XII, quase todos os símbolos presentes nos objectos não identificavam quem os produzia, mas sim os seus senhores e donos, sendo marcas funcionalmente ligadas a certas classes (nobres, militares, religiosas), quase que como uma prerrogativa de dominação e poder. Contudo é por volta desse século que outras classes de pessoas como artesãos, artistas e comerciantes (classe media-baixa) passaram a usar marcas para identificar os seus trabalhos e possessões (Strunk, 1989). Também é nesta época (1179), que surgem as primeiras ocorrências em língua Portuguesa da palavra “marca” (Houaiss, 1974).

Contudo é no século XVI, que os nomes das marcas surgem. Com o desenvolvimento dos transportes comerciais, os produtores enviavam a sua mercadoria marcada com o nome do produtor, visando não apenas identificar os seus produtos, mas também para evitar que os comerciantes concorrentes trocassem o produto por outro de qualidade e preço inferiores (Farquhar, 1990; Kotler e Keller, 2006).

É no século XVII, mais precisamente no ano de 1635, o mesmo ano em que Filipe III de Portugal (IV de Espanha) alargou a todo o país o imposto do Real-d’-água, criado para solucionar os problemas de abastecimento a Lisboa, que João Cipriano Rodrigues Batalha, estava prestes a fazer história sem o saber. Isto porque, foi nesse preciso ano, que João Batalha, abriu as portas à que viria a ser a marca/estabelecimento mais antigo de Portugal, a CASA BATALHA².

A tremenda evolução económica e política vivida no século XVIII, mudaram a forma de produzir e consumir. Com a Revolução Industrial, a sociedade agrária e artesanal passa para uma economia de produção. Neste momento, a marca não só é garantia de procedência e diferenciador de produto, como também passa a ser património do comerciante, um activo que possibilita a atracção e conservação da clientela (Costa, 2004) e, como tal, deve ser protegido. É ainda neste século que o nome dos produtores passou a ser substituído por nomes e imagens de “animais, locais de origem e pessoas famosas” com o intuito de

² Fundada em 1635, a CASA BATALHA é a mais antiga marca Portuguesa. Adquirida em 2009 pelo grupo LANIDOR, tornou-se uma boutique de bijuteria que concilia exemplarmente tradição e modernidade.

fortalecer as associações entre o nome da marca e o produto, tornar as marcas mais memorizáveis e diferenciar os seus produtos dos produtos concorrentes (Farquhar, 1990: 7).

Mas é no século 19, que a preocupação com as questões legais das marcas ganham importância, sendo reflectida na legislação dos países que tiveram um ritmo de industrialização mais acelerado, como é o caso da Inglaterra, Estados Unidos e Alemanha, onde leis específicas sobre marcas foram desenvolvidas. Derivado à preocupação em relação às garantias e registos das marcas (Pinho, 1996), em 1862 foi promulgada na Inglaterra a Lei das Marcas de Mercadoria, em 1870 a Lei Federal da Marca de Comercio nos Estados Unidos e a Lei para a Protecção de Marcas na Alemanha. Com o grande crescimento do mercado, as marcas começaram a conquistar o seu espaço e foi nesta altura que surgiram os primeiros cartazes publicitários e catálogos de compra. Wally Olins (2003) designa, este período (entre 1870 e o final de 1880) como “o primeiro grande período das marcas” (Olins, 2003: 56).

No século XX, com o sucesso das marcas, as cooperativas, órgãos oficiais e grupos económicos foram incentivados pelas indústrias a criarem as suas próprias marcas, divulgando-as da melhor forma, sendo que o período pós Primeira Guerra Mundial (Final da década de 10) consolidou definitivamente a importância destas.

É na década de 20, que nasce a era da publicidade “científica” baseada em “milagres e segredos” (Olins 2003: 63). Outro grande marco para a história das marcas foi o aparecimento, na década de 30, da publicidade via rádio, televisão e cinema. Foi nesta altura, que começou a surgir a publicitação de produtos de luxo em grande escala, o que levou a que as embalagens, até agora pouco valorizadas, passassem a ser alvo de crescente preocupação. É nesta década que começa a surgir uma maior sensibilidade e preocupação das marcas para com o design e imagem dos seus produtos.

Na década de 50 após a Segunda Guerra Mundial, os mercados começaram a prestar uma maior atenção à opinião do consumidor. Foi nesta altura que surgiram os primeiros artigos sobre os efeitos positivos das marcas e o quanto as pessoas estavam dispostas a pagar mais por produtos com marca em oposição aos artigos sem marca (Lindstrom, 2005).

Depois da Segunda Guerra, o ambiente para criar e desenvolver produtos passou a ser disputado, tanto em países da Europa quanto nos Estados Unidos. Muitos dos grandes fabricantes estavam a conhecer, pela primeira vez, o que era a concorrência (Nascimento e Lauterborn, 2007: 42).

No início da década de 70, a marca “ainda era apenas a marca registada, seja como marca de origem ou de procedência do produto. Do ponto de vista gráfico, era apenas uma representação do produto. Era nome e *design* de logótipo. As marcas ainda eram gerenciadas pelo gerente de produto.” (Nascimento e Lauterborn, 2007: 54) Contudo, com o decorrer da

década, a liderança na gestão das marcas, que até aqui pertencia aos gerentes de produto, passou para o “retalho, para os serviços, para as próprias empresas” (Olins, 2003: 68)

Na década de 80, deu-se um ponto de viragem para a construção das marcas principalmente pelo facto de a gestão ter compreendido que o principal activo de uma empresa residia na mente dos seus consumidores e era a sua marca enquanto nome. Baseado nesse princípio surge o conceito de *brand equity*, ou seja, valor financeiro da marca e a notoriedade desta, ganha maior importância. (Kapferer, 2008).

Na década de 90 com o surgimento da *internet* gerou-se uma maior oferta de mercados o que veio desencadear a saturação e recessão dos mercados. Neste momento o foco principal, deixou de ser a marca, mas sim os seus consumidores (Kapferer, 2008). Só nesta época passou a existir uma consciencialização da importância das marcas de serviços uma vez que, até aí, os estudos de marcas restringiam-se maioritariamente a produtos físicos (Grönroos, 2003).

Desta forma o *branding* surge na literatura de *marketing* como um conceito central (Lencastre e Côrte-Real, 2010).

Segundo Sampaio (2002: 176), “*branding* é um conjunto das tarefas de *marketing* e de comunicação destinadas a otimizar a gestão das marcas”.

É extremamente interessante compreender a consciencialização e mudança de comportamentos face às marcas. Antes, “as marcas começaram por ser factores de distinção, depois evoluíram afirmando-se enquanto diferenciadores para hoje serem, acima de tudo, instrumentos de sedução” (Coelho, 2007: 41).

Nos dias de hoje, “para construir uma marca forte é preciso mais do que comunicação: vai para além daquilo que se diz (e como se diz) - as marcas crescem a partir daquilo que fazemos (e como fazemos)” (Miller e Muir, 2009: 14).

Sem a marca, não há forma de criar fidelização por parte dos consumidores; não existindo fidelização dos consumidores, não há garantia de rendimentos seguros; não havendo rendimentos seguros, há menos investimento e menos emprego; havendo menos investimento e menos emprego, há menos riqueza criada; havendo menos riqueza, são menores as receitas do governo para este gastar em questões sociais (Clifton e Simmons, 2010: 49).

Após a análise histórica da evolução das marcas, será definido o seu conceito, assim como os elementos que lhe estão associados contribuindo para a sua gestão e criação.

2.2.2 Conceito de Marca

O significado da palavra “marca” possui carácter amplo, quando analisadas as diversas abordagens de autores sobre o assunto. Primeiramente, segundo a definição da American Marketing Association (AMA 2006) o papel da marca é criar identidade de modo a definir e distinguir um produto ou serviço:

Marca é um nome, termo, símbolo, desenho, ou uma combinação desses elementos, que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los da concorrência (apud Kotler, 2000: 426).

Outra das abordagens, apresentada pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial define que a marca “é um sinal que identifica no mercado os produtos ou serviços de uma empresa, distinguindo-os dos de outras empresas. Se a marca for registada, passa o seu titular a deter um exclusivo que lhe confere o direito de impedir que terceiros utilizem, sem o seu consentimento, sinal igual ou semelhante, em produtos ou serviços idênticos ou afins (ou seja, o registo permite, nomeadamente, reagir contra imitações)”. Esta definição é mais sucinta quando comparada a definições anteriores, apresentadas pelo INPI, especificamente na enumeração do que pode ser considerado marca.

Lencastre e Côrte Real (2010: 401) identificam esta última definição apresentada pelo INPI, como sendo uma “miopia de marca”, encarando-a numa perspectiva judicial em que esta se apresenta como uma etiqueta associada a um produto específico e não a uma oferta plural.

Para Souza (apud Pinho, 1996: 32) esta deve ser “uma síntese de todas as ações mercadológicas que se originam na satisfação de desejos, ou necessidades específicas do consumidor”, ou seja, é através desta que a empresa comunica com o consumidor, acrescentando-lhe valor, sintetizando as características do produto e construindo uma imagem na mente do consumidor.

Já Kapferer (1992: 11) possui uma abordagem que vai além da questão da identificação superficial e visível aos olhos do consumidor. Segundo este, “uma marca não é um produto. É a essência do produto, o seu significado e a sua direcção, que define a sua identidade no tempo e no espaço”.

Numa abordagem complementar, Aaker (1996) conceitua a marca como algo associado às sensações que desperta no consumidor, ou seja, qualidades de carácter intangível, que remetem o consumidor a uma imagem imediata, repleta de emoções e percepções, representando todas as qualidades tangíveis e intangíveis de um produto ou serviço.

Amber e Styles (1997) abordam o conceito de marca de uma forma mais abrangente, englobando não apenas características e qualidades tangíveis ou intangíveis mas também a

forma como esta se relaciona com o consumidor e mercado nas suas respectivas realidades. Quando observada através de outra concepção, complementar e focada no consumidor, a marca poderá ser entendida como a expressão de um conjunto de três tipos de benefícios proporcionados ao consumidor, sendo estes, os benefícios funcionais, económicos e psicológicos. Os benefícios funcionais caracterizam-se como sendo os valores relacionados à qualidade intrínseca do produto ou serviço, possuindo dessa forma uma funcionalidade. Os benefícios económicos são descritos como responsáveis por integrar vantagens relacionadas à avaliação de custo e, por sua vez, de tempo. E, por fim, os benefícios psicológicos, caracterizam-se por sua índole subjectiva, ligados às expectativas e percepções do consumidor determinantes para a sua total satisfação.

“O capital principal de uma empresa é sem dúvida a(s) sua(s) marca(s)”
(Kapferer 1991).

Randazzo (1996: 25) afirma que sem marca um produto seria apenas uma “coisa”, uma simples mercadoria sem importância. São as percepções racionais, funcionais e emotivas que criam uma ligação entre a marca e o consumidor. Vivemos num mundo, onde as marcas imperam relacionamentos, geram qualidades e garantem a segurança dos produtos (Petit apud Larrea, 2003).

De acordo com estas definições, podemos concluir que a marca não é simplesmente definida ou considerada em termos funcionais, ou seja, um nome que se aplica a um produto. A marca é hoje um conjunto de valores e emoções que identifica e personaliza cada produto permitindo ao consumidor identificá-la da melhor forma.

Após definição do conceito de marca, será posteriormente definido o conceito de gestão de marca, *branding*.

2.2.3 Gestão da Marca - *Branding*

Branding é um conceito recente de criação e gestão de valor de marca, que actua sobre diversos pontos de contacto posteriormente utilizados de forma integrada. Este conceito, aborda questões como a personalidade e o carisma da marca, operando como uma filosofia de trabalho que utiliza diversos conceitos de forma intrínseca de modo a consolidar a marca num mercado perante o seu publico-alvo.

Para a American Marketing Association (AMA 2006), *branding* não é fazer com que o consumidor escolha uma marca ao invés de uma outra concorrente. *Branding* é fazer com que um potencial consumidor compreenda a marca escolhida como a única solução para o que este procura. É comunicar e atrair os consumidores, é destacar e evidenciar o poder de uma marca através da transferência de valores como a afectividade, a confiança e a lealdade entre a marca e o cliente.

Segundo Kotler e Keller (2006: 269) “*Branding* significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca”, tendo como foco principal a criação de “estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar o seu conhecimento sobre produtos e serviços” (2006: 270). Já para Guimarães (2003: 87) “*branding* é uma filosofia de gestão de marca, ou seja, uma maneira de agir e pensar sobre uma determinada marca.” Com uma visão mais simplista, Pavitt (2003: 21) defende que *branding* é “principalmente o processo de afixar um nome e uma reputação para algo ou alguém”. Uma conceituação mais minimalista de identificar e distinguir uma marca.

Kapferer (2008: 31) refere que o *branding* “requer o envolvimento corporativo de longo prazo e um número elevado de recursos e competências.”

De acordo com Lencastre e Côrte-Real (2010: 404) as ações do *Branding* assentam em 3 pilares, sendo estes:

- Pilar de Identidade, que inclui o “sinal ou conjunto de sinais que identificam a marca.”
- Pilar do *Marketing*, que inclui “os produtos, a organização e as ações de *Marketing* que os suportam.”
- Pilar da Resposta, que inclui os “mercados e os diferentes respostas à marca.”

O *branding* tem uma função fulcral de gerir os diversos discursos/actos de uma marca. Rodrigues (apud Anais, 2006) defende que a “interação do *branding* é fazer com que a marca ultrapasse sua esfera económica, passando a fazer parte da cultura e a influenciar o comportamento das pessoas, num processo de transferência de valor para todas as partes interessadas na marca.”

Kapferer (1997) afirma que antes da década de 80, as empresas queriam comprar um produtor de chocolate, mas após a década de 80 estas passaram a querer comprar a KITKAT. Este passo de distinção foi muito importante na história do *branding*, pois no primeiro caso a empresa apenas queria comprar a capacidade de produção, sendo que no segundo caso queria comprar um lugar na mente do consumidor.

“O *branding* tornou-se tão forte que dificilmente alguma coisa hoje apresenta unbranded” (Kotler et al., 2008: 549)

Apesar das diversas definições de *branding*, Martins (2006) explicita aquela que poderá ser a definição mais actual e completa daquilo que o *branding* representa:

“*Branding* é o conjunto de acções ligadas à gestão das marcas. São acções que, tomadas com conhecimento e competência levam as marcas além da sua

natureza económica, passando a fazer parte da cultura, e a influenciar a vida das pessoas. Acções com a capacidade de simplificar e enriquecer as nossas vidas num mundo cada vez mais confuso e complexo.” (Martins, 2006)

Deste modo, compreende-se que *branding*, pode ser considerado um sistema de acções interdisciplinares que visa a troca de percepções e associações, com as quais o consumidor se interrelaciona com o produto.

Após a definição do conceito de gestão de marca, *Branding*, será definido o conceito de *Brand Equity*.

2.2.4 Gestão do Capital de Marca - *Brand Equity*

O *brand equity* é um conceito que surgiu em força na década de 80 e desde então tem-se mantido como um dos temas, mais explorado do mundo das marcas. Este vai muito para além de um simples nome ou símbolo.

Aaker (1998) é um dos autores que mais se dedica a esta questão, mantendo uma visão clara e nítida dos valores simbólicos intangíveis nas marcas. Este (1998: 16) define *brand equity* como sendo:

“Conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo que se somam (ou subtraem) do valor proporcionado por um produto ou serviço, para uma empresa ou para os consumidores da a marca” (Aaker, 1998: 16).

Nesta linha de pensamento, temos os autores Kotler e Wong (2008) que caracterizam *brand equity* como sendo o capital de uma marca, baseado na lealdade do consumidor, no reconhecimento da qualidade, nas associações e atributos intrínsecos da marca.

Keller (2008) defende que este conceito, é capaz de explicar as diferenças nos efeitos das acções sobre um produto com marca, com valores tributáveis à marca e um produto sem marca.

Strunk (2001) define *brand equity* como sendo o resultado de todos os atributos e qualidades que estão relacionados à marca. São os valores tangíveis e intangíveis que a marca possui e que contribuem para o seu processo lucrativo. Valores esses que residem na mente do consumidores provenientes de experiências directas ou indirectas com a marca (Kotler e Keller, 2007).

Brand equity é tudo o que lida com o capital da marca, indo para além do património físico da marca. Este é um conceito que cria valor não só para os consumidores, mas, também para as empresas.

Uma marca com poder apresenta um elevado *brand equity* (Kotler et al., 2008). Um elevado grau de *brand equity* favorece uma empresa com inúmeras vantagens competitivas, mas para tal é necessário que a empresa possa posteriormente receber o seu retorno; haja um aumento na procura por parte do consumidor; as margens de lucro se tornem cada vez maiores e que por fim a empresa se torne menos frágil face às marcas concorrentes (Bendixen, Bukasa e Abratt, 2003). Já manter ou aumentar o nível de *brand equity* implica um maior esforço económico por parte da marca, pois as necessidades dos clientes estão em constante mudança e acompanhar essa mesma renovação implica custos para a marca.

Aaker (1998: 18) cita valores para a empresa e respectivos consumidores através das formas do *brand equity*:

a) Aumento de valor para a empresa através do aumento da:

- Eficiência e eficácia dos programas de *marketing*;
- Lealdade à marca;
- Preços/margens;
- Extensão da marca;
- Efeito de alavanca no retalho;
- Vantagens competitivas;

b) Valores proporcionados para os consumidores através do aumento da sua:

- Interpretação/processamento de informação;
- Maior confiança na decisão de compra;
- Satisfação de uso.

Figura 2 - *Brand Equity* - Visão de Aaker



Fonte: Adaptado do modelo de *brand equity* de Aaker (1998: 18)

Segundo os autores Kotler e Keller (2006: 275), a construção do *brand equity* é definida através da criação de “estruturas correctas de conhecimento da marca com os consumidores correctos”, o que depende de todos os contactos com a marca.

Estes, apontam como principais impulsionadores do *brand equity*:

- As escolhas primordiais dos elementos ou identidades da marca, que incluem os nomes da marca, símbolos, logótipos, slogans, representantes, embalagens e sinais.
- O produto, serviço, actividades e programas de apoio.
- Outras associações indirectamente transferidas para a marca, que a vinculem a outra entidade.

Deste modo, pode-se concluir que o *brand equity*, como ferramenta pode criar na mente do consumidor liderança para a marca, tornando-a poderosa e possivelmente líder de mercado.

De seguida serão explicitadas as funções da marca.

2.2.5 Funções da Marca

Segundo os autores Kotler e Keller (2006: 275), a construção do *brand equity* é definida através da criação de “estruturas correctas de conhecimento da marca com os consumidores correctos”, o que depende de todos os contactos com a marca.

Na medida em que permite diferentes significados, a marca pode desempenhar diversos papéis, desde o mais básico de identificar objetos, com o intuito de facilitar escolhas e diminuir o tempo perdido, chegando até à função de ajudar o consumidor a construir a sua identidade. Para que esta tarefa seja bem sucedida, esta dependerá dos atributos e do conjunto de valores a ela associados. Ou seja, quanto mais valor os consumidores atribuírem à marca, maior será a ligação emocional entre ambos, o que por sua vez tornará a marca mais forte e valiosa. As marcas vieram simplificar a escolha dos produtos (Keller e Lehmann, 2006) uma vez que estas informam os consumidores acerca das suas “qualidades escondidas” e “inacessíveis ao contacto” (Kapferer, 2008: 20).

No que toca às funções que estas desempenham para os consumidores, as mais mencionadas pelos autores, são: a identificação do produto, a sinalização da sua qualidade, a simplificação da escolha e por sua vez, a redução de risco.

Porém, além da marca servir como identificador, também lhe são atribuídas outras funções, não menos importantes. O conjunto de valores e características do produto em si, sejam estes intrínsecos ou extrínsecos, estabelecem confiança junto do consumidor, resultando numa sensação de confiança, segurança e tranquilidade face à marca. Face a esta ligação emocional o factor de risco é diminuído.

Kapferer e Thoenig (1991) questionam a importância da marca junto dos consumidores e concluem que esta serve para indicar, garantir e situar. Como tal apresentam seis funções que permitem compreender a importância que esta tem no mercado e na mente dos consumidores:

- A marca serve para identificar: Esta identifica o produto através das suas características que a diferenciam de outras marcas. Serve como fonte de reserva sobre toda a informação relativa ao produto. São estas características e atributos que posteriormente ficam na memória do consumidor e são identificadas e lembradas através da presença da marca.
- A marca serve como indicação: Esta função surge no seguimento da anterior, no sentido em que ajuda o consumidor a organizar-se perante a grande oferta de marcas no mercado. Esta facilita a criação de uma estrutura de organização, permitindo ao consumidor identificar os atributos que diferenciam a marca das outras, focando-se nas que realmente preenchem os requisitos das suas necessidades. Desta forma, o

consumidor apenas considera as marcas que são realmente orientadas para as necessidades que procura satisfazer e como consequência directa, existe uma redução do tempo perdido na procura de informação.

- A marca serve como garantia: Esta surge como uma promessa publica da sua garantia de qualidade e desempenho. O produtor, através da sua marca, garante ao consumidor que o seu produto terá sempre o mesmo nível de qualidade, seja qual for o seu ponto de venda, criando uma imagem de confiança e lealdade face à mente do consumidor.
- A marca personalizada: A marca transmite ao consumidor uma sensação de bem estar, no sentido em que as suas características proporcionam sentimentos de diferenciação, motivação, conforto e originalidade. Segundo Kapferer (1991) a marca permite ao consumidor comunicar quem ele é e quem ele não é perante a sociedade, refletindo as suas escolhas e os seus traços de personalidade.
- A marca tem uma dimensão lúdica: Esta refere-se ao sentimento de felicidade e bem estar associado à experiência proporcionada pela compra.
- A marca tem uma dimensão prática: A marca permite que o consumidor memorize os atributos que obteve como resultado da compra (sejam eles positivos ou negativos), Keller et al.(2008) reduzindo os custos da procura, uma vez que tendo como base as experiências passadas, os consumidores ficam a saber quais as marcas que satisfazem ou não as suas necessidades e desejos, promovendo a lealdade à marca.

Para as empresas, as marcas também desempenham várias funções, entre as quais a de simplificar o manuseamento, acompanhamento e organização dos produtos, bem como a contabilidade (Kotler e Keller, 2006; Keller et al, 2008).

2.2.6 Elementos da Marca

Para a criação de uma marca, é imprescindível que estejam presentes um conjunto de elementos, por vezes denominados por componentes ou identidades. Keller (2003) define-os como elementos passíveis de registo cujo principal objectivo é a identificação e diferenciação da marca. Estes elementos, não se limitam apenas ao nome e símbolo da marca, mas incluem o logótipo, slogans publicitários, personagens, embalagens entre outros (Keller e Lehmann, 2006; Kapferer, 2008; Keller et al, 2008).

A escolha dos elementos tem de ser extremamente bem calculada para criar “notoriedade da marca e facilitar a formação de associações de marcas fortes, favoráveis e únicas” (Keller et al., 2008: 36) na mente do consumidor. Broadbent e Cooper (1987) sugerem que a criação de uma marca, envolve um conjunto de elementos não só passíveis de registo, mas também associados ao simbolismo, imagem de marca e ao consumidor, que dificilmente serão passíveis, dado o seu carácter de valor intangível e invisível (valor emocional).

Keller (1998, apud Mendes, 2009) define cinco critérios que devem estar presentes na escolha dos elementos da marca:

- **Facilidade de Memorização:** Os elementos da marca, devem ter em consideração a facilidade de memorização. Elementos como o nome, símbolos, logótipos, entre outros, devem ser fáceis de reconhecer, com o objectivo de alcançar um elevado nível de notoriedade.
- **Significado:** É importante atribuir significados inerentes à marca, promovendo a formação de associações na hora da compra. Por exemplo, o Champô Ultra Suave da GARNIER, transmite ao consumidor sensações de suavidade e delicadeza, para com os produtos comercializados sobre esse nome. Desta forma, é crucial a atribuição de significados positivos e inteiramente relacionados com o produto, para o sucesso do mesmo.
- **Possibilidade de transferência:** Um dos terceiros critérios a ter em conta na escolha dos elementos de marca, é a possibilidade de transferência. Ou seja, os elementos da marca, devem ser escolhidos de forma a poderem ser portabilizados para outras áreas geográficas, ou utilizados em outras categorias de produtos (expansão de marca). Temos o caso da marca BIC, geralmente conhecida pelas suas canetas e isqueiros, quando tentou expandir a sua marca a novas categorias de produtos, como perfumes, telemóveis, entre outros, obteve junto do consumidor um impacto extremamente negativo.
- **Adaptabilidade:** O quarto elemento de marca a ter em conta é a adaptabilidade, ou seja, a marca deve permitir adaptações e alterações ao longo do tempo, pois só assim se mantém moderna e actualizada.
- **Possibilidade de Protecção:** O ultimo elemento de marca, diz respeito à possibilidade de protecção legal e da respectiva concorrência. Este elemento é extremamente importante pois cada vez mais as marcas concorrentes “roubam” parte do valor umas das outras. Se a marca, não tiver uma singularidade muito forte no mercado, corre o risco, de ser facilmente copiada e ultrapassada.

Posteriormente Kotler e Keller (2006) definem mais um critério que consideram importante na criação de uma marca. O elemento “desejável”. Este sexto elemento, é extremamente importante no sentido em que tem que existir uma preocupação pela parte estética/visual e sensorial da marca para criar atracão na mente do consumidor. Esta tem de ser desejável e cativante.

Os elementos da marca, tem uma função logicamente estratégica. Estes, estão presentes para assegurar o melhor desempenho da marca.

O nome é o elemento mais permanente da marca, pois é neste que se encontra “a intenção e o programa da marca”. Quando esta atravessa um período controverso na sua identidade deve

procurar auscultar o nome (Kapferer, 1991: 51). O nome é sem sombra de dúvida, um dos elementos mais importantes na criação de uma marca, pois é através deste que se reflete o reconhecimento da marca (Aaker, 1991). Este deve ser simples e fácil de pronunciar, de forma a reduzir o esforço cognitivo que os clientes têm que fazer para o compreender e memorizar (Mendes, 2009). Quanto mais claro e objectivo for o nome, menos custos de *marketing* a marca acarreta, pois deixa de existir a necessidade de se criar publicidades complementares a reforçar a mesma. Numa linhagem diferente, Keller (1998) afirma que apesar de ser imprescindível o uso de nomes simples de fácil pronúncia, familiares e com sentido, também estes devem ser “diferentes”, “distintos” e “invulgares” para que a marca tenha força suficiente para se distinguir na sua categoria comercial (Mendes, 2009: 18). Este, quando bem explorado tem o potencial de gerar associações objectivas e positivas, assim como formar o conceito da marca (Aaker, 1991).

Para além do nome, também existem outros critérios a ter em conta na criação de valor de uma marca, sendo estes, os símbolos e logótipos, as personagens de marca e os slogans. Existem símbolos com uma notoriedade inigualável, como é o caso da maçã da APPLE ou do “M” da McDONALDS. Símbolos esses que se tornaram ícones com o passar do tempo.

Símbolos criam associações de marca e suscitam emoções que podem afectar a lealdade e a qualidade percebidas (Aaker, 1991).

Já as personagens de marca são escolhidas como “retratos de marca” e “prolongamentos de marca”, podendo com o passar do tempo, tornarem-se parte integrante da mesma (Kapferer, 1991: 53). Estas tem como principal objectivo humanizar a marca, tornando-a mais física e credível. A escolha têm de ser extremamente bem feita para que existam boas associações que possam acrescentar um valor positivo à marca.

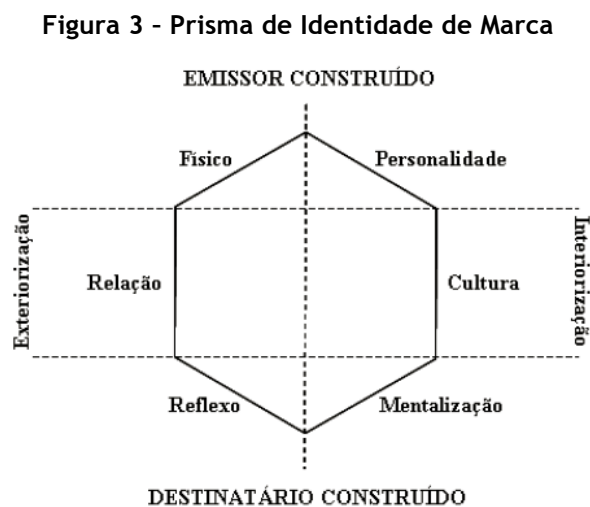
Os slogans, são outro dos elementos de marca que tem como principal objectivo auxiliar estrategicamente a marca, ou seja, normalmente estes aparecem com o intuito de guiar o consumidor a captar o sentido da marca. Para Aaker (1991), o slogan é mais eficaz se for específico e objectivo, conciso e facilmente memorizável, contudo precisa de ser interessante, relevante, humorístico e estar ligado à marca, de forma a criar associações positivas e duradouras na mente dos consumidores.

De seguida, serão definidos e distinguidos dois conceitos para a criação de marca distintos, mas que se relacionam por inteiro.

2.2.7 Identidade e Imagem de Marca

Identidade e Imagem de Marca, são dois conceitos diferentes, mas que se relacionam por inteiro. Muitas são as definições propostas por diversos autores, sendo que iremos abordar algumas.

Segundo Lencastre (2007) a identidade de marca, é o conjunto de sinais que representam a sua missão, a forma de identificação junto dos seus diferentes públicos. Já Aaker (1996: 68) define identidade de marca como “um conjunto único de associações que o gestor da marca procura criar e manter”, sendo que estas associações representam valor para a marca e implicam uma promessa de valor acrescido para com os consumidores. Por sua vez, Kotler e Keller (2006: 274) definem identidade de marca como o “conjunto exclusivo de associações que representam o que a marca defende e promete aos clientes”. Deste modo é possível afirmar-se que quando se fala de identidade de marca, fala-se do que a marca é e não é e daquilo que esta quer transmitir ao seu publico. Esta não é mais do que a “forma, como os estrategas e gestores de marca, querem que a marca seja percebida” Mendes (2009: 48). Já Kapferer (1997) refere que identidade de marca é constituída por um prisma de seis facetas, que no seu conjunto definem o que a marca realmente é:



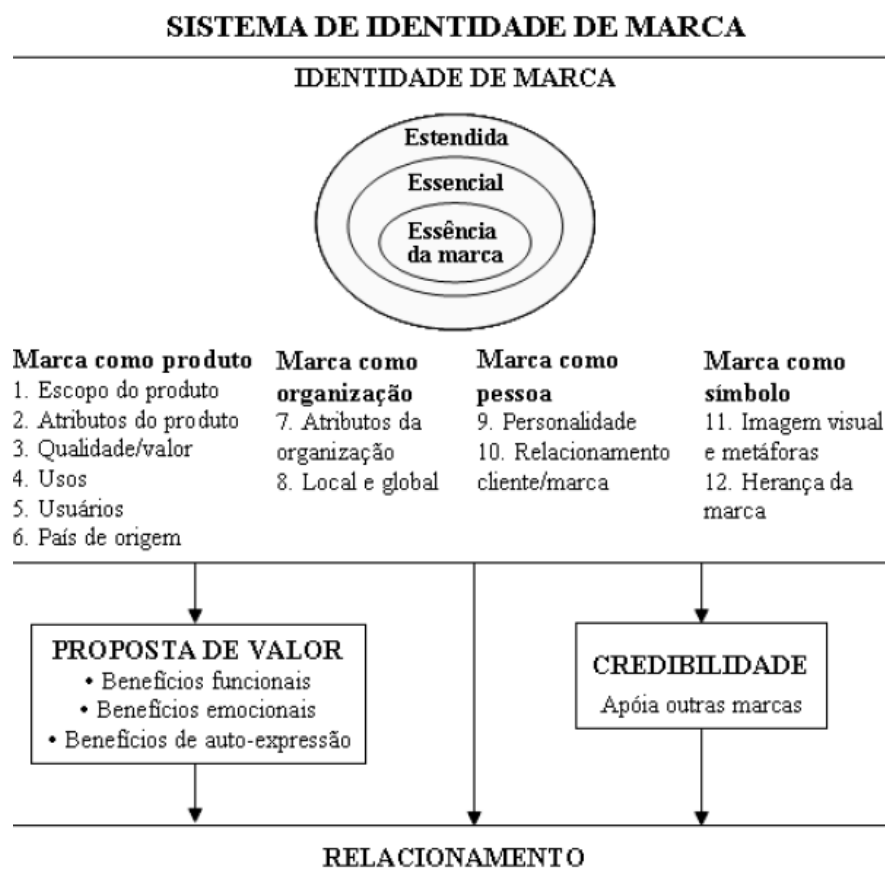
Fonte: Kapferer (2003: 91)

- Marca como físico - Conjunto de características objectivas salientes ou latentes.
- Marca como personalidade - Compreender o seu carácter, que tipo de “pessoa” esta seria.
- Marca como um universo cultural - Compreender o seu sistema de valores, a sua fonte de inspiração e a sua energia.
- Marca como um clima de relação - É o estabelecer de relações e trocas para com os clientes.

- Marca como reflexo - É criada a imagem exterior que a marca dá do seu consumidor.
- Marca como uma mentalização - Compreender o tipo de relação que o consumidor tem consigo próprio ao utilizar determinadas marcas.

Uma outra abordagem interessante relativamente à identidade de marca, é apresentada por Aaker e Joachimsthaler (2007) sob o nome de “Sistema de Identidade da Marca”. Para estes, a identidade da marca é formada por associações que por sua vez devem criar uma proposta de valor única para a marca, ou acrescentar credibilidade, para desta forma estabelecer um relacionamento positivo com o consumidor.

Figura 4 - Sistema de Identidade de Marca



Fonte: Adaptado de Aaker e Joachimsthaler (2007: 51)

A primeira perspectiva aborda a marca como produto, que inclui as características, qualidade/valor, usuários, país de origem, atributos e funções do produto. A segunda perspectiva aborda a marca como organização incluindo as características organizacionais e a respectiva estratégica local ou global. A terceira perspectiva retrata a marca como pessoa, atribuindo-lhe personalidade e o relacionamento da mesma com o cliente. Por último a quarta perspectiva apresenta a marca como símbolo, que inclui a imagem visual e metáforas, assim como a herança da marca.

Apesar dos diversos conceitos, Kapferer (2000: 29), acredita que poucas marcas sabem quem verdadeiramente são e qual a sua identidade. Este, defende que uma marca só consegue distinguir a sua identidade após responder às seguintes questões:

- O que faz a sua diferença?
- O que faz a sua permanência?
- O que faz a sua homogeneidade?
- O que faz o seu valor?
- O que faz a sua verdade?
- O que faz o seu reconhecimento?

Só depois de a marca se interrogar e compreender o que verdadeiramente representa, consegue constituir o seu respectivo bilhete de identidade (Kapferer, 2000). Desta forma, o conceito de identidade, visa a identificação da marca junto do público, diferenciando-a de outras marcas existentes no mercado. Quando bem definida a nível da exteriorização e interiorização, esta apenas cria benefícios à marca, permitindo uma maior e melhor comunicação e uma ferramenta na adaptação a novos mercados.

O conceito de imagem de marca surge por volta da década de 50, após a Segunda Guerra Mundial, quando os mercados começaram a prestar uma maior atenção à opinião do consumidor, que por sua vez começa a ter uma maior percepção sobre a marca. Com a introdução de novas marcas no mercado e o aumento dos anúncios publicitários, deu-se um aumento brutal de informação disponível, o que deu origem a um novo tipo de consumidor. Rodeado de produtos e marcas, este novo consumidor desenvolveu um interesse pela imagem e comunicação visual como aspecto relevante e diferenciador da marca.

Aaker (1991 apud Mendes, 2009) afirma que esta, é o conjunto de associações, que o consumidor organiza na sua mente de forma a fazerem algum sentido. Muitas destas associações não passam de percepções, ao contrário da realidade objectiva. É a “forma como a marca é percebida pelos clientes”, ao invés da identidade da marca que é “a forma como os estrategas e gestores da marca querem que a marca seja percebida” (Mendes, 2009: 48). Esta para se tornar/permanecer forte, deve ser fiel à sua própria identidade, já a imagem de marca pode variar consoante as tendências da actualidade, sejam elas a nível da moda, tecnologia, etc, de forma a manter-se sempre moderna e fresca. A identidade deve permanecer o mais intacta possível, de forma a não alterar os seus valores.

Existem inúmeras formas de criar associações para uma marca, passando pelas tangíveis (atributos) e intangíveis (benefícios).

Seguidamente, será abordado e definido o conceito de posicionamento.

2.2.8 Posicionamento

As reais origens do posicionamento são obscuras (Alpert e Gatty, 1969 apud Blankson, 2001) contudo, Ries e Trout (2009) localizam as origens do conceito do posicionamento da marca na década de 70, mais precisamente em 1972, num artigo escrito pelos autores denominado por “A era do Posicionamento” e publicado na Revista “Advertising Age”. Mendes (2009: 47) refere, que posicionamento “é a parte da identidade de marca e a proposta de valor que é comunicada de forma activa à população-alvo”.

Já nas palavras de Kapferer (1991: 34) posicionamento consiste na “apresentação de características distintas em relação à concorrência e motivadores em relação ao publico”.

Por sua vez, Tavares (1998: 87), define posicionamento como “um processo conceitual, estratégico, analítico e criativo, de decisão, que leva a uma declaração do seu conteúdo e significado”. Para Kotler (2010) o posicionamento está inteiramente relacionado à marca, à sua identidade e integridade. Nesse sentido, a identidade da marca, corresponde ao seu posicionamento na mente dos consumidores e como tal, precisa de ser relevante para as suas necessidades e desejos. Enquanto que a integridade da marca está relacionada à confiança transmitida e à satisfação do consumidor após a experiência com a marca.

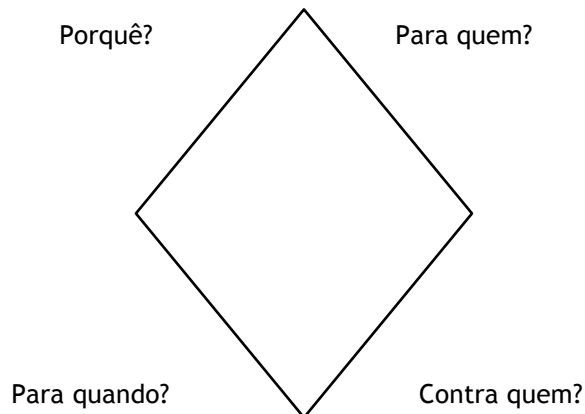
Ketler et al. (2008: 35), aborda o propósito do posicionamento da marca como o “acto de projetar a oferta e imagem da empresa de modo a que ocupe um lugar distinto e com valor na mente do consumidor alvo”. Para Tavares (1998: 87), “posicionamento é um processo conceitual, estratégico, analítico e criativo, de decisão, que leva a uma declaração de seu conteúdo e significado”.

Por ultimo, Kapferer (1991: 172) define que “posicionamento é o acto de relacionar uma faceta de uma marca a um conjunto de expectativas, necessidades e desejos de consumidores”, este é um conceito crucial para a marca, pois é através deste que o consumidor faz a sua escolha do produto. Este é claramente um processo de seleção.

Deste modo, o objectivo fulcral do posicionamento é maximizar o benefício da empresa assim como criar um lugar de superioridade na mente dos consumidores. Segundo este (1991: 34), o posicionamento deve responder às seguintes questões:

- Porquê? - Promessa/benefício para com o consumidor
- Para quem? - Público Alvo
- Para quando? - Ocasão de Utilização
- Contra quem? - Contexto concorrencial

Figura 5 - O posicionamento - Visão de Kapferer



Fonte: Adaptado do conceito de posicionamento de Kapferer (1991: 35)

Para Tybout e Calkins (2006) a marca influencia na forma como as pessoas vêem os produtos, raramente o consumidor assimila apenas o produto ou serviço, normalmente este vê o produto associado a uma marca, sendo os dois (produto e marca) compreendidos como uma só entidade, na percepção do consumidor o produto está inteiramente moldado pela marca. Tanto o posicionamento, como a identidade de marca, são os conceitos mais difíceis de definir assim como encontrar, contudo estes são as concepções chave para alcançar o sucesso a longo prazo numa marca.

Ries (2001) afirma que através de um posicionamento bem estruturado e delineado é possível ser-se líder de mercado, contudo um bom posicionamento só por si não permite diferenciar marcas com estratégias demasiado semelhantes, como é o caso das marcas rivais de chá gelado Ice Tea e Nestea.

Deste modo compreende-se que posicionamento, envolve convencer os consumidores das vantagens dos seus produtos, em relação às marcas concorrentes, ao mesmo tempo que a “camufla” das possíveis desvantagens.

Seguidamente será abordada a relação entre marca e produto.

2.2.9 Relação entre Marca e Produto

Antes de mais, é importante compreender onde começa e termina a marca e se inicia o produto em si. Kotler e Keller (2006) definem um produto como algo que possa ser adquirido num mercado para posterior consumo, incluindo objetos físicos, serviços, personalidades, lugares, organizações ou ideias.

Já Phillip Kotler (2000 apud Keller e Machado, 2006: 3) afirma que este é “ qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para apreciação, aquisição, utilização ou consumo e que possa satisfazer as necessidades ou um desejo”. Deste modo, um produto com marca pode assumir diversas formas, entre elas, um bem tangível, um espaço comercial, uma pessoa, um local, uma organização, um evento ou uma ideia.

De acordo com Kotler (2000) um produto pode ser dividido em cinco níveis, sendo estes:

- Produto Básico - Este é dos cinco níveis o mais importante, pois é deste que surge o desejo de satisfazer os clientes através do consumo do respectivo produto ou serviço. As marcas devem ver-se como fornecedores de benefícios e satisfação.
- Produto Genérico - Esta é a versão mais básica do produto, contendo simplesmente os atributos ou características necessárias para a sua composição ou funcionamento, sem quaisquer elementos diferenciadores.
- Produto Esperado - Neste nível centram-se os atributos ou características que os consumidores à partida esperam e toleram quando adquirem um produto ou serviço.
- Produto Acrescentado - Neste nível são atribuídos benefícios ou serviços complementares adicionados ao produto, distinguindo-o do produtos concorrentes. De acordo com Levitt (1969, p.248) “A nova competição não é entre o que as empresas produzem em suas fábricas, mas entre o que elas agregam ao produto de sua fábrica na forma de embalagem, serviços, propaganda, sugestões do cliente, financiamento, entrega, armazenagem e outras coisas que as pessoas valorizam”.
- Produto Potencial - Neste nível é abrangido todos os complementos, desenvolvimentos e transformações possíveis de implementar no futuro.

Através da divisão esquemática de Kotler (2000), compreendemos que o produto é mais do que uma simples mercadoria. Este cumpre uma dupla função sendo estas:

- A capacidade de responder aos problemas e necessidades dos consumidores.
- Ajudar a empresa produtora a atingir os seus objectivos.

Deste modo, quando um consumidor está a adquirir um produto, na prática este está a adquirir um conjunto de benefícios que representam a solução para as suas necessidades. Assim, quanto mais focada e orientada a marca estiver para a satisfação das necessidades do consumidor (benefícios tangíveis e intangíveis) mais eficaz será a qualidade percebida desse mesmo produto ou serviço. Este valor de qualidade percebido será um dos factores chave para o sucesso da marca na mente do consumidor.

Algumas marcas criam vantagens extremamente competitivas adquiridas pelo excelente desempenho dos seus produtos líderes, criando confusão do produto/categoria em questão relativamente à marca, como exemplo temos as conhecidas marcas GILLETTE, JEEP, RIMMEL e

BIC, onde os produtos em questão são socialmente denominados pelo nome da marca. Sampaio (1999), reforça a ideia ao afirmar que as grandes marcas valem mais que o produto ou serviço em si.

Por outro lado, existem marcas que criam vantagem competitiva através da imagem associada aos seus produtos, vantagens essas de carácter simbólico, emocional e intangível, relativas ao que a marca representa. Como exemplo, temos a marca COCA-COLA, CHANEL Nº5 ou a MARLBORO, que se diferenciam das marcas concorrentes derivado às imagens positivas que estes produtos criam na mente dos consumidores (Keller et al, 2008).

É importante salientar, que a marca quando bem administrada e gerida, tende a valer mais com o tempo, ao invés do produto, pois não é depreciada pelo sentimento do uso.

É através destas estratégias de gestão de marca que se criam factores de diferenciação dos produtos face à sua concorrência, aumentando não só o capital financeiro da marca, como o seu posicionamento na mente do consumidor.

Após serem definidos os conceitos básicos da marca, será abordado e definido a forma como esta pode ser construída.

2.2.10 Construção de Marca

A construção de uma marca é um processo que envolve a participação do consumidor de forma absolutamente decisiva. Kotler (1999: 46-47) afirma que este processo de administração inicia-se com a pesquisa de mercado, pois “sem esta, uma empresa entra num mercado às cegas”, assim como da avaliação dos seus elementos práticos, sendo estes a qualidade/desempenho dos seus produtos ou serviços e como estes encaixam nas necessidades dos seus consumidores.

Relativamente à importância da qualidade na construção de marcas, os autores Ries e Ries (1998: 57-59) esclarecem que ter um produto ou serviço de grande qualidade só por si não garante a construção de uma marca sólida/líder, ou seja o mais importante é a percepção de qualidade por parte do público-alvo, pois é deste que a marca vive. Estes afirmam que para uma marca, alcançar o sucesso é imperativo que domine a sua categoria e se torne cada vez maior, de forma a “tapar o sol” aos que lhe estão próximos, ou seja, a marca tem que ter uma estratégia forte o suficiente para se tornar líder de mercado (Ries e Ries, 2004).

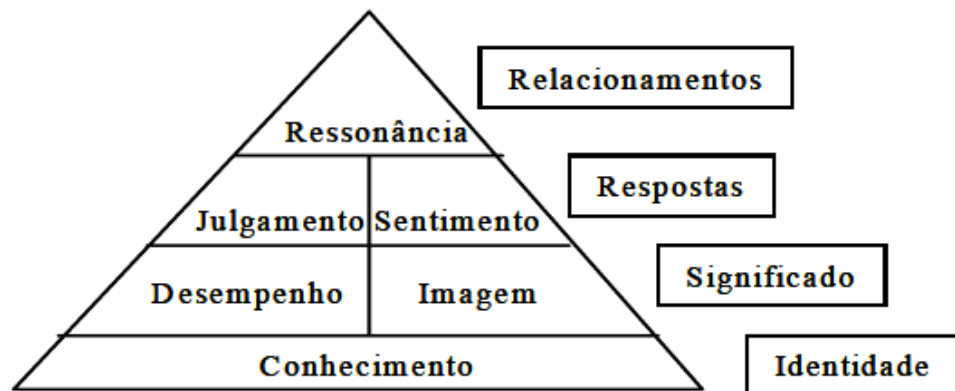
Ries e Ries (2004:) afirmam que é muito comum nas empresas dar-se mais valor ao produto que ao nome do mesmo, seguindo-se do pensamento que com o produto certo, ao preço certo, pode ser-se líder de mercado. Contudo, os autores desvalorizam esta estratégia, defendendo que os nomes dos produtos são da extrema importância, pois dependendo da categoria, um bom nome pode ser a razão do cliente optar por um produto, ao invés de um

outro. Gale e Wood (1996) afirmam que se os clientes associarem o nome da marca a sensações de satisfação, qualidade e valor, a marca conquista a lealdade do consumidor, tornando-o fiel aos seus produtos, podendo posteriormente praticar preços mais elevados (preço *premium*). Sendo que a base de uma boa estratégia, passe pela escolha acertada do nome da marca. (Ries e Ries, 2004)

É neste sentido que Keller (2003) apresenta a pirâmide de valor de marca, baseando-se nos quatro passos para a construção de uma marca sólida.

- Identificação - Garantir a identificação da marca face à mente do consumidor.
- Significado - Estabelecer o significado da marca na mente do consumidor, criando uma ligação entre as associações tangíveis e intangíveis da marca.
- Respostas - Verificação das respostas do público-alvo à identidade e significado da marca.
- Relacionamentos - Converter a resposta à marca através de um relacionamento de lealdade entre cliente e marca.

Figura 6 - Pirâmide de Capital da Marca com base no cliente



Fonte: Baseada em Keller (2003: 76)

2.3 Extensão de Marcas

2.3.1 Definição

Na literatura de *marketing*, a extensão de marca foi reconhecida desde o final de década de 60, sendo que só nos meados dos anos 80 é que esta estratégia se integrou em definitivo no conjunto das decisões estratégicas chave da empresa (Magalhães Serra e Gonzalez Varela, 1998).

Nos dias de hoje, com a expansão e a conseqüente saturação dos mercados o uso desta mesma estratégia tem gerado um grande crescimento nas mais diversas empresas, prova disso são as inúmeras marcas que cada vez mais adoptam esta estratégia (Mendes, 2009: 104). Esta pode ser definida como a prática de comercializar uma linha de produtos, sob a mesma marca, levando o consumidor a assimilar esta nova linha à marca-mãe, ou seja, esta é uma estratégia que une uma marca já existente, conhecida e estabelecida em determinada área/segmento do mercado, numa outra categoria diferente, transportando os atributos anteriores (Schifman e Kanuk, 2000).

Aaker (1998: 219), define extensão de marca como a “utilização de um nome de marca estabelecido em uma categoria de produto para entrar em uma outra categoria.” Já Kapferer (1998), defende que extensão de marca é uma estratégia de crescimento e que deve continuar, tornando-se uma prática generalizada e recorrente nas empresas.

Apesar da crescente popularidade da utilização desta estratégia, ainda existem dúvidas relativamente à sua eficácia (Mendes, 2009). Ries e Ries (1999 apud Mendes, 2009) defendem que as extensões são potencialmente negativas. Para estes, o poder da marca perde-se à medida que vai sendo utilizado em novas categorias e segmentos de produto.

São inúmeros os casos mundialmente conhecidos de sucesso assim como de insucesso derivados da aplicação desta mesma estratégia. Serve de exemplo a famosa marca inglesa Virgin³, presente em mais de vinte e dois países, detentora das mais diversas categorias de produtos e serviços como é o caso da VIRGIN EXPRESS, VIRGIN DIRECT, VIRGIN RADIO, VIRGIN TV entre tantos outros segmentos. A VIRGIN é um verdadeiro exemplo de como as extensões de marca quando bem aplicadas podem alcançar sucesso. Richard Branson, o principal acionista desta mesma companhia, defende que desde que a marca se mantenha fiel aos seus princípios, esta pode ser indefinidamente estendida (Dearlove, 1999, apud Mendes 2009).

Outra marca, mundialmente reconhecida pela sua excelente estratégia comercial, é a FERRARI⁴, detentora de inúmeras áreas totalmente distintas de negócio, é hoje um exemplo de sucesso. Famosa pela produção de carros desportivos, possui hoje um mix de produtos em vários segmentos como, computadores, peças de vestuário, perfumes, acessórios entre muitos outros, presentes nas mais diversas categorias de negocio. Esta estratégia foi implementada essencialmente para dar uma nova dimensão à marca.

Uma das marcas que não vingou numa das estratégias de categoria apostada foi a BIC⁵, marca mundialmente conhecida pelas seus produtos descartáveis de baixo custo. Esta, apesar de

³ Criado em 1970, o grupo inglês VIRGIN, é hoje um conjunto de empresas ligadas aos mais diversos sectores da sociedade de consumo, presente num vasto número de países nos mais diversos continentes.

⁴ Criada em 1947, a FERRARI é um fabricante Italiano de automóveis de alta cilindrada de luxo.

⁵ Fundada em 1945, a BIC é uma empresa Francesa, conhecida por fabricar produtos à base de plásticos como é o caso dos isqueiros, canetas, barbeadores entre outros.

todo o sucesso que tem, já por diversas vezes apostou em produtos que nunca alcançaram sucesso junto do público. Serve-nos de exemplo o telemóvel descartável pronto a usar, com um limite de 60 minutos de conversação, operativo durante um período máximo de 12 meses, ou pela roupa interior feminina (cuecas) que a marca lançou. Numa tentativa de a marca alcançar o sucesso numa nova categoria de produto a verdade é que os resultados ficaram muito aquém do esperado. Talvez tenha pesado na mente dos consumidores as associações aos produtos descartáveis da marca, criando uma barreira para com estes novos produtos, tornando-os em verdadeiras apostas fracassadas.

Um dos maiores desafios para as marcas é manter o seu contínuo crescimento. Segundo vários autores uma das formas mais fáceis de criar esse mesmo crescimento, seria através da introdução de novos produtos sob a mesma marca e relativos à categoria de produtos da marca-mãe. Esta estratégia seria bastante óbvia e triunfante não fosse esta tão complexa e desafiante.

Seguidamente, serão abordadas as principais razões para aderir a esta estratégia de marca.

2.3.2 Razões da Extensão de Marca

Nos dias de hoje quando uma empresa procura entrar num mercado no qual não tem antecedentes, as extensões de marca são cada vez mais a estratégia adoptada (Mendes, 2009). Esta ocorre sempre que o propósito e a função do novo produto sejam claramente diferentes dos restantes produtos e categorias da marca (Magalhães Serra e Gonzalez Varela, 1998 apud Mendes, 2009).

É fácil de entender os motivos que levam as empresas a apostar nesta estratégia de expansão de marca. Os elevados custos de *marketing* associados à criação e manutenção de novas marcas, em novas categorias de produto já presentes no mercado, justificam o motivo das empresas cada vez mais apostarem na prática da extensão de marca. Esta, facilita a identificação coerente e progressiva dos produtos-mercados em que a empresa pretende estar presente, assim como a hierarquização das suas oportunidades estratégicas. (Magalhães Serra e Gonzalez Varela, 1998)

São vários os autores que defendem a extensão de marca, apresentando diversas motivações que levam as empresas a reconhecer a importância da implementação desta estratégia nas suas marcas, sendo estes:

Tauber (1981) defende que a extensão de marca, deve ser utilizada de forma muito específica e, apenas quando é necessária, pois a partir da implementação da mesma, a marca propõe-se a entrar no mercado de uma nova categoria de negócio, até agora desconhecida.

De acordo com Troiano (2012) os principais motivos para apostar nesta estratégia são:

- Real poupança de custos comparativamente a uma marca que comece do zero.
- Fortalecimento da própria marca-mãe, através da incrementação de valor, não só mercadológico, mas também económico.
- Facilidade de conquistar espaços no mercado, devido ao reconhecimento e prestígio da marca-mãe, tarefa cada vez mais árdua, devido à saturação do mercado.
- Aumento do valor que cada cliente ou consumidor tem com a marca, ou seja consolidar uma relação durável entre cliente e as novas categorias da marca, tornando-os não só consumidores do produto origem, mas de todos os produtos fruto da expansão de marca.

Este, afirma que “utilizar processos de extensão de marca, para desenvolver novos negócios, é de alguma forma, acelerar o retorno sobre investimentos feitos na construção da marca.” (Troiano 2012: 37)

Aaker (1996), defende as principais razões que levam as empresas a aderir à extensão de marca, sendo estas:

- Aproximação de um mercado mais vasto.
- Diversificação da oferta da marca.
- Promoção de uma nova dinâmica na marca.
- Inovação.
- Combate directo à concorrência.

A utilização da extensão permite que a marca se “liberte da situação de mono-produto” (Kapferer, 1998 apud Mendes, 2009: 106). A utilização desta estratégia pode vir a ser bastante benéfica para as empresas, pois evita que esta se depare com situações como a morte do seu produto. Todos os produtos tem um ciclo de vida e se não existir a implementação de novas estratégia, como é o caso da extensão de marca esta simplesmente morre. Ao modernizar a marca com a implementação de novos produtos, esta ganha uma nova vida, rejuvenescendo junto da mente dos consumidores. Porém, qualquer que seja o vínculo, os clientes devem assimilar um encaixe com a marca mãe e não uma associação discordante (Aaker e Joachimsthaler, 2007).

De seguida, serão abordados os diversos tipos de extensão de marca.

2.3.3 Políticas de Extensão de Marca

Uma vez apresentadas as razões para optar pela estratégia, passaremos à apresentação dos diferentes políticas de extensão de marca.

Keller (2003), dentro das extensões de marca distingue a extensão de linha e a extensão de categoria:

- Extensão de Linha: Utilização da marca-mãe para denominar um novo produto, cujo objectivo é alcançar um novo segmento de mercado, ainda dentro da mesma categoria de produto. Ex: Dentro da marca Lanidor existem os segmentos; LANIDOR KIDS & JUNIOR e LANIDOR MAN (Mr. LANIDOR).
- Extensão de Categoria: Quando a marca se envolve numa nova categoria de produto, diferente do actual. Ex: Dentro da marca LANIDOR existe a LA CAFFÉ, LA SPA, LA EYEWEAR e a mais recente, LA HOTEL.

Já Pitta e Katsanis (1995) conceptualizaram uma nova forma classificarem as extensões de marca:

- Extensões Horizontais: Utilização da marca em um novo produto, na mesma classe ou categoria de produto nova. Neste caso a primeira é classificada como extensão de curta distancia ou extensão de linha e a segunda como extensão de longa distancia ou extensão de marca.
- Extensões Verticais: Lançamento de um produto com a mesma marca, na mesma categoria mas numa combinação diferente de preço/qualidade. Ex: Uma marca que lance um produto mais barato (inferior), com menos funcionalidades. Devido às semelhanças com a marca, o risco de avaliação desfavorável é maior.

Dentro das Extensões Verticais existem dois tipos:

- Extensões Verticais Ascendentes: Um novo produto com preço e qualidade mais elevados. Ex: Marcas que criam produtos Gourmet, com um preço/qualidade superior.
- Extensões Verticais Descendentes: Um novo produto com preço e qualidade mais reduzidos. Ex: Marcas que criam produtos low cost, com um preço/qualidade inferior.

Farquhar e Herr (1993) defendem que a escolha do tipo de extensão é de máxima importância, dadas as implicações desta. Como tal, ao ponderar realizar uma extensão, a empresa deverá ter em conta as seguintes situações:

- Se a marca for dominante na sua categoria de produto, esta deverá permanecer na sua categoria, procurando a melhor posição possível.
- Se a marca não dominar a categoria, mas domina o *momentum*. A marca tem uma posição forte e nenhuma marca domina a categoria, deste modo, duas estratégias são aconselháveis: Dominar a categoria, disputando as marcas concorrentes, ou capitalizar o *momentum* e entrar uma outra categoria onde a marca possa ter sucesso.

- Se a marca não domina nem a categoria nem o *momentum*. Neste caso a marca dificilmente beneficiará de associações positivas, como tal, deverá ser fortalecida e apenas deverá avançar para a estratégia de extensão de marca mais tarde.

Apenas marcas fortes devem ser estendidas, sendo que para tal é essencial que exista um alto nível de relacionamento do público com a respectiva marca.

De seguida, serão abordados os limites, riscos e benefícios face à extensão de marca.

2.3.4 *Fit* - Adequação entre a Marca e a Extensão

De forma a evitar lançamentos de produtos de insucesso, é importante compreender quais os factores que influenciam as atitudes de sucesso nas extensões de marca. Em 1990, Aaker e Keller apresentaram um estudo onde foram reflectido e analisado os factores que teriam influência no sucesso das extensões. Após análise, foi concluído que uma das variáveis com maior influência seria o factor *fit*⁶, ou seja, a existência de uma ligação, coerência ou semelhança entre a marca-mãe e as respectivas extensões.

Diversos autores (Bottomley e Doyle, 1996; Barret, Lye e Venkateswarlu, 1999; Chernatony, 2001) replicaram o estudo de Aaker e Keller e todos comprovaram empiricamente que o sucesso de uma extensão passa pela existência do factor *fit*.

Park et al.(1991) analisaram a importância da similaridade das características do produto assim como da consistência com o conceito de marca na avaliação das extensões, tendo sido revelado que os consumidores avaliam uma extensão não só pela semelhança das características com o novo produto quando comparado à marca-mãe, como também dão valor à consistência do conceito entre a marca e a extensão. Deste modo, os produtos melhor cotados seriam aqueles cujos novos produtos teriam um maior encaixe na categoria, assim como uma maior consistência com o conceito da marca-mãe.

Tauber (1988) após ter analisado 276 extensões de marca, concluiu que a percepção de adequação ou seja, a percepção que o consumidor tem acerca da consistência de um novo produto com a marca, é um elemento chave na previsão do sucesso da extensão de marca.

Ao avaliar uma proposta de extensão, de uma marca que já tenha sido anteriormente estendida para outras categorias de produto, os consumidores podem usar o seu conhecimento prévio acerca da marca-mãe, contudo, a avaliação da extensão continua a depender da saliência, relevância e favorabilidade das associações à marca.

⁶ Similaridade entre a marca-mãe e a marca estendida.

Deste modo, verifica-se que uma extensão de marca, mesmo pertencendo a uma categoria de produto distinta da marca-mãe, deve sempre transmitir uma linha de coerência entre ambas, de forma a que os consumidores consigam compreender e verificar uma ligação para com a marca-mãe. Esta situação torna-se bastante favorável para marcas cujo capital de marca seja elevado, devido à influência positiva que vão criar na extensões.

2.3.5 Riscos face à Extensão de Marca

Esta é uma estratégia que cada vez mais seduz as marcas, pois existe um benefício imediato de notoriedade e imagem da marca-mãe para com os novos produtos. Contudo, apesar das vantagens associadas à extensão de marca, esta é uma estratégia que negligenciada pode criar muitos problemas à marca. Um dos maiores riscos ligados a uma extensão de marca mal executada é a perda de capital da marca-mãe e por consequência dos respectivos produtos. (Smith e Park, 2002)

Al Ries (2000) é um dos autores que mais condena a extensão de marca, afirmando que esta é uma estratégia bastante arriscada e que pode comprometer a coerência da marca. Este acredita que quando as marcas tentam ser tudo e estar presentes em diversas categorias, estas acabam por perder a credibilidade junto do consumidor e posteriormente o negócio. O autor defende que uma marca só é considerada valiosa se dominar a categoria de mercado em que está inserida, afirmando que a extensão de marca é um dos maiores erros de *marketing* (Ries e Ries, 2004).

Segundo Ries e Trout (2009) o processo de extensão da marca, “caminha para a sua conclusão inevitável em 3 actos.” Sendo estes:

- Primeiro acto: Centra-se no sucesso a curto prazo, ou seja, as empresas encontram com facilidade um público-alvo (nicho) que as possibilita de ir mais além.
- Segundo acto: É levado pela visão/ilusão de que após o sucesso da marca numa determinada categoria, esta está apta para se estender a uma maior escala.
- Terceiro acto: Caracteriza-se pelo fracasso dessa mesma extensão, ou como os autores (Ries et Trout, 2009) afirmam dá-se o “desenlace”.

Já Morein (1975 apud Magalhães Serra e Gonzalez Varela, 1998), fundamenta a aceitação de uma estratégia de extensão de marca, contudo assinala alguns dos inconvenientes desta estratégia, sendo esta:

- Rentabilidade limitada, fruto da dificuldade de obtenção e manutenção de sistemas de distribuição capazes de garantir volumes de vendas atrativos.
- Fragmentação excessiva do esforço de *marketing*, reduzindo a eficácia publicitária obtida por cada marca.

- Incerteza dos consumidores na avaliação dos novos produtos, sobre os quais não dispõem de informação suficiente.

Ries e Ries (2004: 45) afirmam que uma “marca que tente ocupar duas posições, fica normalmente encurralada entre uma e outra”.

Apesar de todos os riscos face a esta estratégia, Ries e Trout (2009), levantam algumas regras a serem aplicadas no momento da decisão da expansão da marca:

- Volume de vendas: Os produtos que são potenciais vencedores não devem possuir a marca da empresa, apenas os produtos de baixo volume de venda.
- Concorrência: Quando existe uma boa oportunidade do produto vingar no mercado, esta não deve conter o nome da marca. Só em situações pontuais como a suturação de mercado é que o produto deve conter o nome da marca.
- Apoio Publicitário: As marcas que conseguem disponibilizar um grande orçamento para a publicidade, não devem conter o nome da empresa, apenas as que tem um orçamento limitado.
- Importância: Os produtos que constituam um grande avanço não devem conter o nome da marca, apenas os produtos diferenciados.

São diversos os autores que criticam esta estratégia de marca, sendo estes:

Kotler (1993), defende que a extensão de marca envolve riscos reais e que o nome da marca não deve ser utilizado para um novo produto em particular mesmo que este seja um produto com potencial, pois os danos que a marca pode vir a sofrer, podem ser irreversíveis.

Kapferer (1990) também é crítico relativamente a esta estratégia. Para o autor, este é um acto estratégico que compromete o futuro e o capital da marca, um acto delicado que deve ser planeado com o maior cuidado possível com o risco de fracasso a longo prazo.

Martins (2006) acredita que em maior ou menor escala, todas as extensões de marca acabam por afectar as associações ao produto principal da marca-mãe, sendo que a estratégia que comporta um maior limiar de riscos é a expansão vertical, na mesma categoria de produto.

Magalhães Serra e Gonzalez Varela (1998), defendem que os custos resultantes de uma extensão de marca inconsistente e mal planeada podem ser bastante elevados, inclusive irreversíveis.

Apenas marcas fortes devem utilizar esta estratégia, pois é necessário que haja um alto nível de relacionamento do consumidor com a marca, deste modo, as extensões devem ser feitas como muito cuidado e precaução. Quando feitas sem cautela ou critério lógico, podem

confundir o que a marca realmente representa e deste modo gerar uma real perda de valor à empresa.

Após análise dos riscos face à extensão de marca, serão posteriormente avaliados os benefícios relativos a esta estratégia.

2.3.6 Benefícios face à Extensão de Marca

São inúmeros os benefícios de uma extensão de marca quando bem pensada e aplicada. Segundo Quelch e Kenny (2000), depois da estratégia das promoções nas vendas, as extensões de marca, representam a estratégia mais eficaz, contudo menos criativa de aumentar as vendas e por consequência os lucros de forma rápida e pouco dispendiosa à marca.

Kapferer (1998) acredita que apesar dos riscos presentes na aplicação desta estratégia, também existem benefícios, sendo estes:

- **Manter a marca viva:** As marcas compreendem que para se manterem vivas, não se podem limitar ao acto da comunicação, pois estas constituem um comportamento. Esta apenas se mostra viva se der provas da sua missão e se questionar à cerca do seu produto. É através da sua inovação que a marca permanece actual, não envelhecendo ao longo do tempo, esta precisa acompanhar os seus consumidores de forma a manter-se o mais jovem e moderna possível.
As marcas que se fixam num só produto, confiando neste para se manterem actuais e líderes de mercado, acabam por se tornar presas fáceis face às marcas concorrentes.
- **Minimizar os custos da publicidade:** A lógica das empresas é sempre competitiva, procurando resultados em produtividade e economias de escala. Tal é possível expandindo a sua ambição de participação, não apenas no mercado local, mas no nacional e internacional (expansão global). É aqui que a publicidade entra, sendo este o meio mais eficaz de atingir essa camada de potenciais clientes. Para se equipara às marcas concorrentes, os gastos publicitários são cada vez maiores, os altos custos tornam muitas das vezes impossível a sustentação de muitas marcas, sendo por vezes necessário a concentração de recursos em algumas grandes marcas. E serão estas marcas que no futuro estarão capacitadas de introduzir produtos diversificados e inovadores no mercado global.
- **Defender a permanência de uma marca ameaçada:** O uso da estratégia da extensão de marca é uma das poucas formas que a marca tem, para se defender a permanência de uma marca ameaçada num determinado mercado. Os mercados de *commodities* são de difícil diferenciação e compostos por um grande numero de concorrentes. Contudo, regularmente as marcas estabelecem estratégias de preços mais reduzidos, devido à pouca diferenciação entre os produtos de marcas concorrentes, sendo que muitas das vezes, só uma estratégia bem aplicada e executada de extensão poderá

salvar um produto, promovendo-lhe uma nova vida e reconhecimento através da marca.

- Maximizar o capital de imagem acumulado: Os atributos de muitas marcas são pertinentes num outro tipo de categoria de produto que não a de origem. Este aspecto aplica-se essencialmente ao mercado Business to Business, quando as marcas pretendem fazer associações com outro género de produtos por tempo limitado, facultando a sua imagem para criar notoriedade ao produto de uma outra empresa.
- A extensão permite libertar a marca de um só produto: Todos os produtos, estão submetidos ao ciclo de vida, culminando no esquecimento, deste modo, quando um nome de marca está ligado por muito tempo a um só produto, arrisca-se a perder a sua notoriedade caminhando para o seu fim cíclico. É deste modo que surge a extensão de marca, uma estratégia da máxima importância que gera diversificação de marca, aumentando-lhe o seu valor e notoriedade e por consequência um maior sentido.

Aaker (1998) defende que a criação de notoriedade de um nome e sua respectiva associação para com uma classe de produto pode ser bastante dispendiosa. Como tal, a utilização de nomes de marcas conhecidas num novo produto, proporciona instantaneamente o reconhecimento do nome, reduzindo as despesas de comunicação na associação do mesmo para com a nova classe de produtos. Já Mendes (2009: 110) defende que o reconhecimento de uma marca é entendido pelos consumidores como uma forma de lidar com o “risco percebido”, promovendo uma ligação de familiaridade e confiança entre marca-consumidor.

Magalhães Serra e Gonzalez Varela (1998) defendem que numa perspectiva de análise estratégica, uma extensão de marca, manifesta-se atrativa para as empresas pelos seguintes motivos:

- Facilita a aceitação de um novo produto cuja denominação permite aos consumidores um reconhecimento imediato, a simplificação no momento da escolha e uma redução de risco de experiência dado que a sua avaliação é processada a partir de níveis de confiança, estabelecidos na mente do consumidor, relativos à marca-mãe.
- Aumenta as economias de custo na comunicação do novo produto, minimizando o investimento na introdução do produto no mercado, já que a extensão beneficia da capitalização dos esforços publicitários e promocionais da marca-mãe.
- Elimina os obstáculos que as redes de distribuição levantam quando se trata de aceitar um novo produto, particularmente difícil em novos mercados.
- Reforça a imagem e a notoriedade da marca pelo alargamento da sua quota de mercado global.
- Coordena de forma integrada um único programa de *marketing*.

- Actua, preventivamente na defesa da marca, evitando que outras marcas utilizem o seu nome numa categoria de produtos em que esta ainda não esteja presente.

Aaker e Joachimsthaler (2007: 173) afirmam que um dos segredos que permite à marca alcançar o sucesso, é a criação e a estimulação de uma profunda relação emocional com os clientes. Estes defendem que os consumidores que desenvolvem uma relação estritamente funcional com a marca, tendem a avaliar as extensões de uma forma mais negativa do que aqueles que têm para com a marca uma ligação emocional.

Para Park et al. (1986) esta estratégia deve ocorrer apenas num determinado momento do ciclo da vida de uma marca. Segundo este, a marca terá três estágios de vida, sendo estes:

- Introdução
- Elaboração
- Fortificação

Para o autor, apenas na última etapa (fortificação) a imagem de marca deverá ser fortalecida com a introdução da estratégia de extensão de marca com a inserção de novos produtos.

Pode assim concluir-se que, o impacto no capital da marca fundamenta-se nas associações que o consumidor possa fazer acerca da extensão de marca. Estas podem afectar positivamente ou negativamente o nível de qualidade percebida, valorizando ou diminuindo o capital da marca (De Chernatony e McDonald, 2003).

Capítulo 3

Metodologia

3.1 Metodologia do Estudo de Caso

3.1.1 Descrição da Técnica

As origens do estudo de caso podem encontrar-se na sociologia e antropologia do século 19 e princípio do século 20, assim como nas respectivas escolas Francesas e Anglo-saxónicas (Hamet et al., 1993). No continente Europeu, o estudo de caso como método de investigação tem vindo gradualmente a receber aprovação e a ver aumentada a sua quota de utilização e popularidade (Hillebrand et al., 2001).

A metodologia de estudo de caso é considerada um tipo de análise qualitativa (Goode, 1969), tradicionalmente identificada e conceptualizada como uma metodologia de investigação do tipo descritivo e exploratório (Gummesson, 1991), envolvendo uma análise aprofundada de um fenómeno desenvolvido num contexto real (Qren, 2013). Esta, poderá incidir sobre um único caso ou abranger múltiplos casos assim como defender uma visão integral e um entendimento geral dos fenómenos.

São diversos os autores que encaram este procedimento com alguma desconfiança e cepticismo, defendendo que este método carece de objectividade e quando comparado a outras abordagens, esta é bastante inferior. Contudo autores como Yin (1994) defendem o oposto, considerando que o estudo de caso é um dos mais apropriados métodos de estudo devido à riqueza de informação possível de adquirir e ao elevado grau de realismo presente. Contribuem para uma compreensão aprofundada e detalhada das interações e dos processos complexos aplicados à vida real (Qren, 2013). Este método é muitas vezes utilizado devido ao encaixe para pesquisas de cariz exploratório, sendo particularmente útil para a criação de hipóteses (Tull, 1976).

Yin (1994) defende, que a investigação baseada no estudo de caso é das mais difíceis de executar devido às exigências técnicas presentes, assim como as ausências de formulas rotinizadas. Eisenhardt (1989: 534) descreve o estudo de caso como sendo uma “estratégia de investigação que focaliza na compreensão da dinâmica presente em determinada situação concreta”, o que o torna, em muitas situações, um dos tipos de leitura mais interessantes (Eisenhardt e Graebner, 2007). Adelman et al, (1977), definem estudo de caso como um “termo global para uma família de métodos de investigação que têm em comum o facto de se concentrarem deliberadamente sobre o estudo de um determinado caso”.

Goode e Hatt (1969) afirmam que o método do estudo de caso não é uma técnica específica, mas sim um meio de organizar dados sociais preservando o carácter unitário e individual do objecto social estudado.

Bell (2002) defende que a grande vantagem deste método centra-se no facto de permitir ao investigador a possibilidade de se focar num caso específico tentando identificar os diversos processos interativos em curso. Estes, podem ser levados a cabo com o intuito de observar e consubstanciar uma investigação.

A utilização de diferentes técnicas constitui uma forma de obtenção de dados de diferentes tipos, os quais proporcionam a possibilidade de cruzamento de informação. Embora os métodos mais comuns de recolha de dados sejam a observação e as entrevistas, nenhum método por ser considerado não-válido (Hamel et al, 1993), estes, devem ser escolhidos de acordo com o estudo a realizar (Bell, 1989). Segundo Yin (1994), a utilização de múltiplas fontes de dados na construção de um estudo de caso, permite ao investigador considerar um conjunto mais diversificado de questões de análise criando condições para uma triangulação de dados.

Yin (1994: 23) afirma que o “estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto são claramente evidentes e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

A essência de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados” (Schramm, 1971).

Seguidamente será explicitada a justificação de utilização desta metodologia no processo de investigação.

3.2 Justificação da Utilização da Metodologia

De acordo com o autor Dooley (2002) a vantagem do estudo de caso centra-se na sua aplicabilidade a situações humanas, a contextos contemporâneos da vida real, referindo ainda que:

Investigadores de várias disciplinas usam o método de investigação do estudo de caso para desenvolver teoria, para produzir nova teoria, para contestar ou desafiar teoria, para explicar uma situação, para estabelecer uma base de aplicação de soluções para situações, para explorar, ou para descrever um objecto ou fenómeno (Dooley, 2002: 343-344).

Na presente dissertação, optou-se pela implementação do estudo de um caso único (Scholz & Tietje, 2002). Embora, alguns autores defendam que os casos múltiplos forneçam uma base mais sólida e consistente para a construção de uma teoria, Yin (1994) admite a viabilidade de uma situação perfeitamente singular como contributo válido para o corpo de conhecimentos de determinado assunto. Este defende ainda que a utilização de um estudo de caso único se justifica quando (Yin, 1994):

- O caso abordado é um teste crítico à teoria existente.
- É um caso raro e único.
- É típico e representativo de uma situação.
- Revela um fenómeno ainda não estudado.
- O caso é abordado numa perspectiva longitudinal e estudado ao longo do tempo.

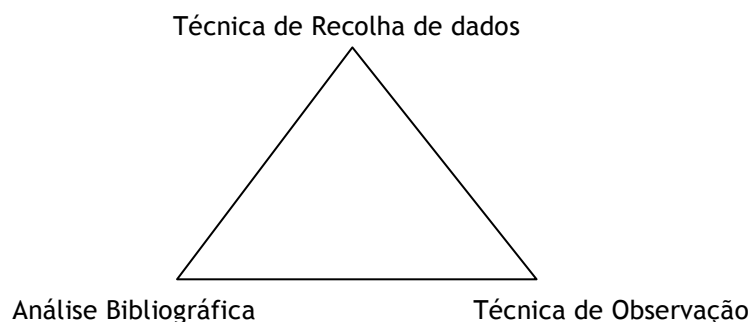
Yin (1994) refere ainda que:

A orientação inicial do estudo de caso aponta para múltiplas fontes de evidência. A avaliação do estudo de caso por, assim, incluir o uso de análise de documentos, de entrevistas abertas e fechadas, análise quantitativa de dados registados, e observações de campo directas (p.67).

Seguindo a linha de pensamento do autor Yin (1994), a utilização do estudo de caso na minha investigação, foi particularmente elucidativa, devido ao caso abordado ser um teste crítico à teoria existente assim como ser um caso típico e representativo de uma situação. De acordo com o autor Yin (1994), a utilização de múltiplas fontes de dados na construção de um estudo de caso, permite ao investigador considerar um conjunto mais diversificado de questões de análise criando condições para uma triangulação de dados.

Deste modo, o presente estudo de caso apoia-se na diversidade de formas de recolha de informação, como é o caso do uso da técnica de recolha de dados e posteriormente da técnica de observação, tendo por finalidade, o cruzamento de ângulos de estudo com a respectiva bibliografia, criando uma triangulação de dados.

Figura 7 - Triangulação do Estudo de Caso



Fonte: Adaptado de Yin (1994: 92)

Capítulo 4

Estudo de Caso

4.1 Recolha de Informação - Caso LANIDOR

4.1.1 Identificação da Empresa

- Nome da Empresa : LANIDOR
- Endereço : Quinta da Cruzinha - Arrancada do Vouga, 3750 - 836 Valongo do Vouga
- Numero de Contribuinte: 500165149
- Capital Social : 4.000.000€
- Telefone: 234 630 980
- Fax : 234 630 999
- Site : www.lanidor.com
- E-mail : lanidor@lanidor.com

Fonte: LANIDOR (2013)

Figura 8 - Sede da LANIDOR - Valongo do Vouga



Fonte: LANIDOR (2013)

4.1.2 Apresentação da Marca

Fundada em 1966, a marca LANIDOR, foi criada por um grupo industrial nacional vocacionado para a fiação têxtil, a LESILAN, empresa essa que se dedicava à produção de fios de tricot. A determinada altura, esta desenvolve uma rede de lojas de comercialização de fio de tricot na zona de Lisboa, ao qual denomina de LANIDOR (Fiúza 2013).

Em 1979, a empresa familiar LESILAN é dividida e Armando Xavier fica com a parte comercial da mesma. É neste momento que existe uma reviravolta na empresa, devido ao decréscimo na comercialização do fio de tricot que deixa de comercializar, passando a assumir-se como uma empresa de comercialização de malhas, aproximando-se da ideologia presente na LANIDOR (Fiúza 2013).

No final de 1987, assiste-se ao início da expansão da rede de lojas da marca LANIDOR que passa a comercializar peças de vestuário, sendo estas essencialmente malhas (Fiúza 2013).

Contudo, é no ano de 1995 que se dá uma grande mudança na estrutura e estratégia da empresa, ao ser alterado o nome da LESILAN para o nome LANIDOR. É neste momento que a LANIDOR estabelece novos objectivos. Apesar de continuar a comercializar malhas, esta quis expandir o negocio a novos produtos de forma a poder competir contra as marcas concorrentes. Na sequência desta estratégia, a marca começa a produzir várias peças de acessórios como lenços, carteiras, cintos, calçado (entre outros) paralelamente às habituais peças de malha. Outro dos objectivos, foi a total renovação da imagem das lojas LANIDOR, não só a nível do design de interiores, mas principalmente ao nível do design das peças de vestuário que a marca comercializava.

Até 1998, a marca fazia toda a produção têxtil de peças de vestuário em território nacional, contudo, actualmente, cerca de 98% do vestuário de malhas que a marca comercializa é produzida na China e no Camboja e a confecção subcontratada na Índia (cerca de 44%) e na China (cerca de 2%). Já a maioria dos acessórios são obtidos em Itália e o calçado em Espanha (Fiúza, 2013).

É no ano de 2001 que a marca dá um grande passo relativamente ao uso da estratégia de extensão de marca. Esta, decidida em expandir-se a novas categorias de negocio, decide apostar em três novos conceitos, sendo estes: a LA KIDS, o LA CAFFÉ e a LA FACTORY, conceitos esses que serão abordados na continuidade da exposição do estudo de caso.

Actualmente (Fiúza, 2013), a LANIDOR é a maior marca Portuguesa de pronto a vestir feminino, detentora de uma rede com cerca de cento e trinta e uma lojas. Esta, encontra-se distribuída nos mais diversos pontos, sendo que noventa e sete lojas encontram-se em território nacional e as restantes trinta e quatro lojas, encontram-se distribuídas por doze

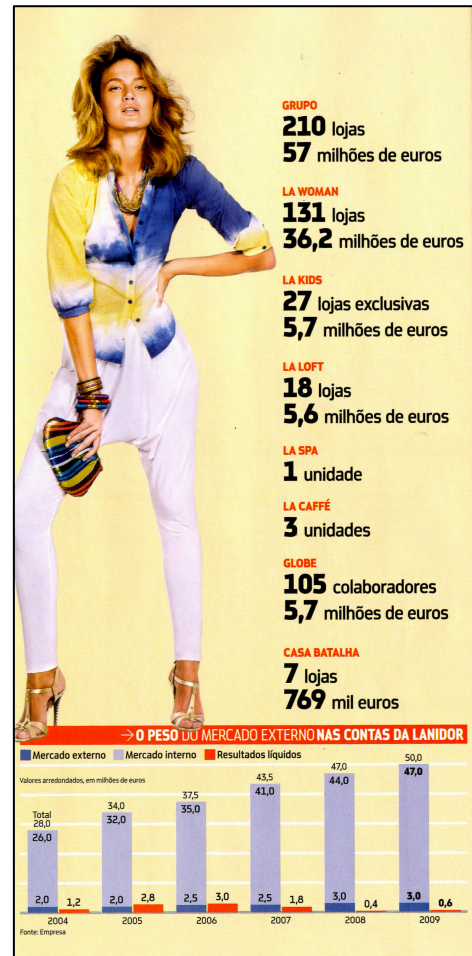
países à escala mundial, como é o caso de pela Irlanda, Suíça, Espanha, Equador, Angola, Chipre, Líbano, Jordânia, Kuwait, Qatar, Arábia Saudita e Moçambique. Um dos objectivos futuros da marca centra-se na entrada desta em mercados como os EUA, o Canadá, o Reino Unido, a Síria, a Roménia, a Polónia e por fim, o Senegal, de forma a aumentar o seu volume de vendas no mercado (Fiuza, 2013).

Tabela 1 - Mercado - LANIDOR

PAÍS	LOJAS
Portugal	97
Espanha	15
Arábia Saudita	4
Chipre	3
Irlanda	2
Equador	2
Kuwait	2
Qatar	1
Moçambique	1
Angola	1
Suíça	1
Líbano	1
Jordânia	1
TOTAL	131

Fonte: Adaptado da Página de Facebook da
marca LANIDOR
<https://www.facebook.com/Lanidor/info>

Figura 9 - Universo LANIDOR



Fonte: Adaptado de Fiuza (2013)

Contudo nem só de sucesso viveu esta empresa, em 2011, a LANIDOR investiu cerca de um milhão de euros na abertura de três lojas no Brasil. Devido à falta de rentabilidade causada pela elevada burocracia do mercado brasileiro, à continua desvalorização do real e aos elevados custos alfandegários sobre a importação, a marca teve de sair do Brasil. Como tal, o

balanço de investimentos nesse país, acabou por ser bastante negativo em cerca de um milhão de euros.

Detentora de uma vasta rede de lojas, a LANIDOR é muito mais do que uma loja de vestuário. Esta criou o conceito “*LA Life Style*”⁷, tendo sempre em conta a sua visão “*Making People Happier*”⁸. A criatividade e inovação presentes no espírito da marca, levou a LANIDOR a apostar em novos segmentos de mercado, com conceitos inovadores, que fazem desta marca um cunho de referência tanto no mercado nacional, como internacional. Através da implementação da estratégia de extensão de marca, a LANIDOR criou novos segmentos de marca e linha como é o caso da LA KIDS & JUNIOR (Roupa para criança dos dois aos doze anos) a LA NEWBORN & BABY (Roupa para bebés dos zero aos vinte e quatro meses, ou seja dois anos), LA ACCESSORIES (Acessórios de moda), LA CAFFÉ (Café e restaurante), LA SPA (Luxuoso Spa, situado na Flagship Store da marca), LA OUTLET & LA LOFT (Produtos a preço de saldo), LA EYEWEAR (Linha de óculos) e futuramente o LA HOTEL (como o nome indica, o primeiro hotel da marca) (LANIDOR, 2013).

Tabela 2 - Segmento de Mercado - LANIDOR

País	Segmento	Localização	Nº de Lojas
Portugal / Espanha	LA KIDS & JUNIOR	Norte a Sul de Portugal Espanha - Cáceres	46 Lojas
Portugal	LA OUTLET & LA LOFT	Norte a Sul de Portugal	24 Lojas
Portugal	LA MAN	Apenas online www.lanidor.com	1 Loja
Portugal	LA ACCESSORIES	(não há informação)	Não há informação
Portugal	LA EYEWEAR	Optica - Prooptica	Não há informação
Portugal	LA CAFFÉ	Lisboa	3 Lojas
Portugal	LA SPA	Lisboa	1 Loja
Portugal	LA HOTEL	Lisboa	Futuramente

Fonte: Baseado na informação disponível no site da LANIDOR (LANIDOR, 2013)

⁷ “*LA Life Style*” - Estilo de Vida LANIDOR.

⁸ “*Making People Happier*” - Tornar as pessoas mais felizes.

A estratégia competitiva desta marca, baseia-se na inovação e comunicação da empresa, promovendo o seu dinamismo e diferenciação nos mercados. Frequentemente inspirada nas mais recentes tendências de arquitectura e design da actualidade, a Lanidor criou, conceitos únicos de venda dos seus produtos, como é o caso da LA BOUTIQUE (Loja onde se encontram as peças mais exclusivas da marca), LA FLAGSHIP STORE (Loja-Mãe, onde reúne os diversos conceitos da marca), LA SHOP ONLINE (Loja Online), LA MAGAZINE (Revista da LANIDOR com as últimas novidades da marca). Conceitos verdadeiramente inspiradores, que envolvem o cliente numa experiência única no momento da compra.

Os valores intrínsecos à marca, como a confiança e a total preferência do público-alvo, faz com que esta empresa trabalhe diariamente na construção de uma marca de referência nos mercados nacionais e internacionais. Assumir os clientes como a real razão do sucesso da marca, é um dos princípios base da LANIDOR que se esforça para garantir um serviço de excelência.

4.1.3 Visão, Missão e Valores da LANIDOR

4.1.3.1 Visão

A visão da LANIDOR é muito clara e objectiva. Esta, criou um conceito bastante forte à volta dos valores intrínsecos da marca, sendo este o “*LA Life Style*”.

Dedicado à mulher moderna, com personalidade, independente e inteligente, esta visão vem de encontro ao estilo de vida baseado na inovação e diferenciação, que a marca pretende transmitir, através do uso dos seus produtos/serviços. Um conceito que assenta na vontade de tornar a vida do seu consumidor mais feliz, com o lema “*Making People Happier*”, presente nas diversas vertentes da marca.

4.1.3.2 Missão

A missão da LANIDOR assenta essencialmente nos seus objectivos primordiais: Tornar a marca não só uma referência nacional, mas também internacional (está presente em 12 mercados internacionais), proporcionar aos seus clientes produtos com design e acima de tudo qualidade; aumentar progressivamente a influência da área de confecção, complementando a sua base de oferta face à concorrência; implementar uma política agressiva e inovadora de forma, criando valor para os acionistas e reforçando a sua responsabilidade social através de um comprometimento de todos os colaboradores e parceiros da empresa.

Prova do seu empenho e dinâmica na moda nacional, a LANIDOR tem ganho diversos prémios, como é o caso do prémio da categoria de “Melhor Marca Portuguesa” atribuído pela *Fashion TV Awards*, ganho pelos últimos três anos consecutivos (2000, 2011 e 2012).

4.1.3.3 Valores

A LANIDOR, é uma empresa, que apesar do contínuo crescimento, sempre assumiu os clientes como a principal razão do seu sucesso. Esta, é regida por valores internos e externos, que a tornam líder do segmento de vestuário no mercado nacional. Valores como (LANIDOR, 2013):

- Garantia de um serviço de excelência.
- Total transparência da marca a todos os níveis.
- Otimização do futuro, assegurando o retorno dos acionistas.
- Certificação do bem estar dos colaboradores.
- Fomentação de um bom ambiente de trabalho.
- Contribuição para o desenvolvimento pessoal e profissional.
- Promoção da responsabilidade social.
- Encorajamento da criatividade e inovação.
- Respeito pela diversidade cultural.

Não só preocupada com os clientes, a LANIDOR sempre procurou satisfazer os seus colaboradores. É por esse motivo, que a empresa liderada por João Pedro Xavier, constituiu um vasto leque de apoios, os quais os trabalhadores podem recorrer quando ocorrem situações de emergência, ou sempre que haja uma especial necessidade como é o caso:

Emergency Fund:

Responsabilidade Social: A LANIDOR criou um fundo de emergência, criado com os recursos financeiros, que normalmente eram despendidos nos jantares de natal da empresa e que este ano já não se realizaram. Trata-se de um fundo de apoio, direcionado aos colaboradores com maiores necessidades. Um presente de solidariedade social, que visa contribuir para a menorização das respectivas dificuldades, combatendo a ideia de desamparo social.

Happy Birthday:

Responsabilidade Social: No dia de aniversário dos colaboradores da marca, a LANIDOR materializa a sua visão “*Making People Happier*” proporcionando o dia livre que se soma ao calendário de cada colaborador, como um dia extra de férias.

Baby Boom:

Responsabilidade Social: O prémio *Baby Boom* é um bónus atribuído aquando do nascimento de um bebé LANIDOR. Ou seja, a marca com esta iniciativa, pretende apoiar e incentivar a natalidade dos seus colaboradores (contribuindo para o aumento da taxa de natalidade do nosso país). Este apoio visa atenuar o peso das despesas iniciais com o mais recente membro da família.

Health Care:

Responsabilidade Social: Toda a equipa LANIDOR, beneficia de um seguro de saúde com ampla cobertura, mesmo em áreas habitualmente não contempladas como é o caso da saúde oral e gravidez, assim como a vacinação gratuita não contemplada no plano nacional de vacinas. Com este apoio, a empresa, pretende contribuir com a diminuição dos cada vez mais elevados custos com a saúde, lutando por uma equipa mais saudável e por consequência, mais feliz.

Happy School:

Responsabilidade Social: Comparticipação da compra de manuais escolares dos filhos dos colaboradores da marca. O objectivo deste fundo é atenuar o esforço económico das famílias, neste investimento educacional. Esta comparticipação é inversamente proporcional ao rendimento ganho por cada funcionário, ou seja, quanto mais baixo o ordenado for, maior é a ajuda. Esta ajuda, é válida do 1º ano do ensino básico até ao 11º ano de escolaridade.

Para além da responsabilidade interna, a LANIDOR, tem apoiado diversos projetos externos nacionais, de forma a colmatar alguns problemas sociais, como é o caso (LANIDOR, 2013):

Black Label:

Made in Portugal: Inserida na colecção de inverno LA WOMAN (LAW), a LANIDOR, lança uma linha denominada por *Black Label* (BL), integralmente produzida em Portugal. Um conjunto de peças que representará 50% da colecção LAW em que se destacam essencialmente as malhas tricotas. Com esta linha, a marca compromete-se com o país, valorizando a produção nacional. Esta linha, irá promover Portugal no mercado estrangeiro, uma vez que nas lojas internacionais as peças estarão identificadas com as etiquetas “BL, *Made in Portugal*” (LANIDOR 2013).

FTBC 2010:

Fashion Targets Breast Cancer: A LANIDOR e a Associação Laço, voltaram a unira-se pela mesma causa inserindo um modelo de t-shirt na campanha *Fashion Targets Breast Cancer*. Esta campanha, conta com a presença de várias figuras publicas femininas, com o objectivo de ajudar na consciencialização da doença na mente das pessoas, contribuindo para melhorar a qualidade de vida de todas as mulheres, garantindo um atendimento mais especializado e integrado (LANIDOR 2013).

RASTRILLO - 2008:

Feira de Solidariedade novo Futuro: Esta feira decorreu no ano de 2008, pela data de 28 de Novembro a 1 de Dezembro, no centro de congressos de Lisboa. O objectivo desta mesma parceria entre a LANIDOR e a Associação Novo Futuro, foi ajudar esta mesma instituição

particular de solidariedade social, que apoia crianças e jovens que estejam privados do seu ambiente familiar (LANIDOR 2013).

Visão Braille:

De modo, a ser socialmente responsável na forma como comunica a LANIDOR, apoiou o Projecto Visão Braille, com a implementação de uma edição mensal, gratuita em braille, exclusivamente para invisuais (LANIDOR 2013).

Rarríssimas:

José António Tenente abraçou a ideia e pôs em tecido a sua interpretação da Casa dos Marcos, a LANIDOR criou o modelo. Como resultado, surgiu um modelo de t-shirt feminino que esteve à venda na rede de lojas Portuguesas da LANIDOR. O objectivo desta, foi lançar uma campanha de sensibilização e angariação de fundos par a Casa dos Marcos, um projecto de apoio e acolhimento a portadores de doenças mentais raras (LANIDOR 2013).

É facilmente perceptível que a LANIDOR é uma marca com valores humanitários muito fortes, sempre ligados à responsabilidade social (LANIDOR 2013).

4.2 Técnica de Recolha de Dados

Uma das características do estudo de caso é a possibilidade de conter informações a partir de diversas fontes de dados (Vázquez e Angulo, 2003). Uma delas, passa pela recolha de informação através de fontes documentais, relatórios, memorandos assim como registos de informação e comunicação, entre outros. O material recolhido e analisado é posteriormente utilizado para validar evidências de outras fontes de forma a acrescentar informações. É preciso compreender que nem sempre os documentos retratam a realidade, devido à falta de atualização ou controlo.

Yin (1994), define três princípios para a recolha de dados, sendo estes:

- Usar múltiplas fontes de evidências - Ao utilizar múltiplas fontes de evidência o investigador descobre diversos aspectos relativamente ao mesmo fenómeno, a análise e posterior conclusão torna-se mais convincente devido a advirem de um conjunto de confirmações.
- Construir uma base de dados - Embora no típico estudo de caso, a separação entre a base de dados e o relato não ser normalmente encontrada, sugere-se que essa separação exista de forma a garantir a legitimidade do estudo.
- Criar uma estrutura de evidências - Construir uma estrutura de evidências que leve o leitor a perceber a apresentação e conseqüente separação de evidências que legitimam o estudo, desde a formulação do problema às conclusões finais.

Coutinho et al. (2009) referem que existem dois tipos de técnica de recolha de dados, sendo os dados “primários” aqueles que surgem através da própria investigação como é o caso das entrevistas ou questionários. Já os dados “secundários”, são definidos como as informações

cujo investigador não foi responsável pela criação e como tal não teve influência. Com o recurso à *internet* a recolha de dados tornou-se comum, desempenhando um papel fundamental na evolução da investigação (QREN, 2013).

A informação recolhida servirá posteriormente para contextualizar o caso, acrescentando informação, ou para validar evidências de outras fontes.

4.2.1 Justificação da Utilização da Técnica de Recolha de Dados

O recurso a fontes documentais, é uma estratégia recorrente no estudo de caso. Como o autor Yin (1994) defende, o uso da análise de documentos e registos é válida na avaliação de um estudo de caso.

A técnica de recolha de dados presente na atual dissertação, define-se como sendo “secundária”, devido à colheita realizada, basear-se em informações disponíveis nas redes de comunicação da marca LANIDOR, como é o caso do site e do facebook e de artigos de jornais e revistas alheios à marca.

Como anteriormente descrito, Coutinho et al. (2009) referem que existem dois tipos de técnica de recolha de dados, sendo os dados “primários” aqueles que surgem através da própria investigação como é o caso das entrevistas ou questionários. Como tal, durante o decorrer da presente dissertação, existiram diversos contactos feitos à marca no sentido de ser realizada uma entrevista com o departamento de marketing da LANIDOR. Contudo devido à falta de disponibilidade da marca, não foi possível realizar uma entrevista em tempo útil. Deste modo, a técnica de recolha de dados, tornou-se mais limitada, tendo sido usada análise “secundária”, baseada na análise de documentos e registos.

Seguidamente serão apresentadas as informações recolhidas sobre a extensão de marca da LANIDOR.

4.2.2 Universo LANIDOR - Extensão de Marca

Nos últimos anos a empresa LANIDOR tem multiplicado o numero de conceitos aliados à marca-mãe. Com um império, com cerca de duzentas lojas, a LANIDOR é hoje uma marca que pratica a estratégia de extensão de marca. Com um investimento que rondou os 278 mil euros na criação do LA SPA, 650 mil euros nos LA CAFFÉ e 10 milhões no LA HOTEL (Jornal de Noticias, 2013; Vidaimobiliária, 2013).

4.2.2.1 LA CAFFÉ:

Inspirado no conceito contemporâneo de restaurantes das mais conceituadas marcas de moda, como é o caso da ARMANI CAFFÉ e JOE DA JOSEPH, nasce a primeira extensão de marca da LANIDOR, o primeiro modelo híbrido loja-restaurante implementado em Portugal, totalmente direcionado para a restauração, denominado por LA CAFFÉ (LANIDOR, 2013). Fundado em 2001 o primeiro espaço da marca nasceu em Lisboa na zona de Entrecampos, caracterizado pelas cores alegres (roxo e o laranja) e um ambiente “trendy”. O Chef António Runa é o responsável pela extensa ementa dos respectivos LA CAFFÉ que muda de dois em dois meses de forma a acompanhar as tendências da moda (Máxima Interiores, 2013).

Figura 10 - LA CAFFE, Entrecampos



Fonte: Tripadvisor (2013)

Figura 11 - LA CAFFE, Entrecampos (2)



Fonte: Tripadvisor (2013)

Figura 12 - LA CAFFE Warehouse, Entrecampos



Fonte: LANIDOR (2013)

Recentemente remodelado, o mais antigo LA CAFFÉ da marca acaba de ser inaugurado (18 de Setembro de 2013) sob um nova decoração assim como um novo conceito denominado por *WareHouse*. Com um imagem vintage mas irreverente, numa atmosfera equilibrada entre a tradição e a modernidade, eis que surge o novo conceito de LA CAFFÉ num espaço confortável e requintado. O horário de atendimento centra-se entre as 10:00h e as 18.00h de segunda a sexta-feira (LANIDOR, 2013).

Figura 13- LA CAFFÉ *WareHouse*



Fonte: LANIDOR (2013)

Figura 14 - LA CAFFÉ *WareHouse* (2)



Fonte: LANIDOR (2013)

Após a abertura do primeiro espaço, a marca decidiu apostar numa nova loja, desta vez na zona mais emblemática de Lisboa, a Avenida da Liberdade, um espaço que a marca promove como sendo um “*meeting point for journalists, politicians and pretty people*”. Remodelado em 2010, foi-lhe introduzido um novo conceito, inspirado em Nova Iorque. Ana Margarida Silva coordenadora do LA Arquitectos revela que “Nova Iorque foi realmente o ponto de partida, de inspiração, mas logo a seguir decidimos “agarrar o mundo”. Uma *trattoria* em Itália, o recanto de um restaurante em Paris, a memória do café mais em voga de Istambul... instantes soltos que vamos gravando numa vida cada vez mais preenchida por imagens” (LANIDOR, 2013). Como descrito no site Boa Escolha (2013) o LA CAFFÉ esteticamente define-se como um restaurante com uma escadaria de vidro e amplas janelas viradas para a avenida, situado no coração empresarial da cidade lisboeta. Quem está sentado junto à janela, consegue sentir um pouco de Nova Iorque em Lisboa, uma aura moderna e cosmopolita. (Boa

Escolha, 2013). Já o *Chef* António Gabriel, descreve as refeições do LA CAFE´ como “os pratos feitos pelas nossas avós, com um empratamento moderno e cosmopolita, que combina com a marca Lanidor”. Com a criação deste espaço, a LANIDOR pretendeu implementar um novo conceito de restauração através de restaurantes com design, que primam pelo rigor estético, que proporcionassem ao consumidor uma refeição gourmet num espaço elegante mas “*cosy*” (LANIDOR, 2013). Apesar deste conceito só ter sido realizado na zona de Lisboa, a marca afirma ter recebido diversos pedidos de implementação deste mesmo conceito não só em Portugal mas também em mercados estrangeiros (LANIDOR, 2013). É de salientar que em 2010, a marca tinha em vista a abertura de mais um espaço, na zona da Beloura, Sintra, e em 2011 a abertura de mais dois espaços, desta vez situados na zona do Chiado e CascaisVilla, projetos esses que até data não se vieram a concretizar (Fiúza, 2000; LANIDOR, 2013).

Figura 15 - LA CAFE´, Av^a da Liberdade



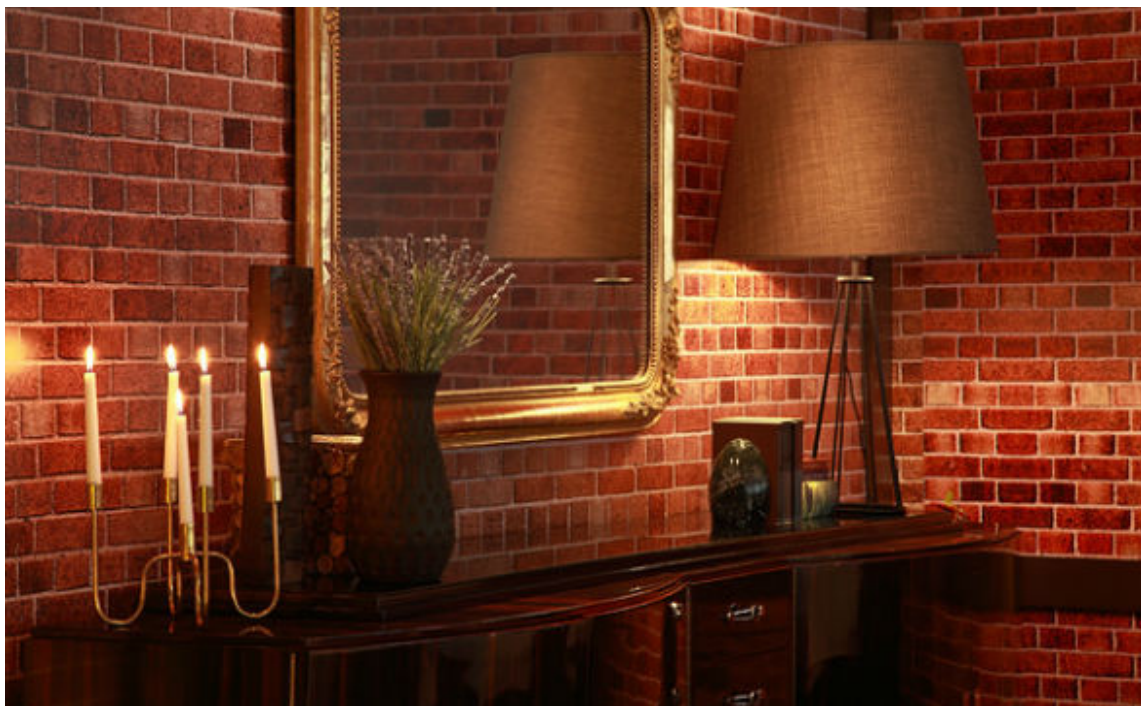
Fonte: Best Guide (2013)

Figura 16 - LA CAFE´, Av^a da Liberdade (2)



Fonte: Best Guide (2013)

Figura 17 - LA CAFE´, Av^a da Liberdade (3)



Fonte: Best Guide (2013)

O terceiro espaço da marca, denominado por LA CAFFÉ Tea Room, nasce em 2007 na *Flagship Store* da marca, situada na Avenida da Liberdade (LANIDOR, 2013). Bastos (2013) descreve o LA CAFFÉ Tea Room, como sendo um espaço emblemático, caracterizado por um “charme inglês e uma elegância francesa”, conjugados num espaço 100% Português. Com uma decoração romântica em tons quentes e uma vista privilegiada para a cidade (Flash, 2013).

Figura 18 - LA CAFFÉ Tea Room



Fonte: Lanidor (2013)

Figura 19 - LA CAFFÉ Tea Room (2)



Fonte: Lanidor (2013)

Figura 20 - LA CAFFÉ Tea Room (3)



Fonte: Lisboa Diários (2013)

Já a revista *Actualidade* (2013), descreve este espaço como uma combinação perfeita entre o aroma a frutos vermelhos e os pomposos sofás e cadeiras que decoram o espaço. O charme inglês e a elegância francesa conjugados num espaço muito português, que divide o

protagonismo com uma loja de roupa e acessórios da marca (Actualidade, 2013). No *Tea Room*, a ementa é composta por comidas ligeiras, o *ex libris* da casa é o buffet de lanche servido com *macarons*, bolos à fatia feitos na hora, croissants, scones e chás, contudo também outras refeições são servidas neste espaço, num ambiente clássico e feminino, em tons de rosa e branco (Máxima Interiores, 2013). O preço médio das refeições anda à volta dos 20 euros, sendo que o *Tea Room* buffet é servido por 11.50 euros (Actualidade, 2013).

Figura 21 - LA CAFFÉ *Flagship Store*



Fonte: LANIDOR (2013)

Figura 22 - LA CAFFÉ *Flagship Store* (2)



Fonte: LANIDOR (2013)

Cristina Xavier, gerente dos três espaços LA CAFFÉ, afirma que estes, partilham o mesmo conceito, apesar de actuarem de forma diferente no serviço. No espaço de Entrecampos, servem-se almoços e não jantares, já no espaço da Avenida da Liberdade devido a ser uma loja independente, servem-se jantares, por último, no espaço da *Flagship Store* servem-se almoços essencialmente ligeiros, sendo que o forte deste espaço, é ser um *Tea Room*, o primeiro da marca (Chefes de Cozinha, 2013).

Tabela 3 - Quadro LA CAFFÉ

	LA CAFFÉ <i>WareHouse</i>	LA CAFFÉ <i>Tea Room</i>	LA CAFFÉ
Conceito	Café/Restaurante	Café/Restaurante	Café/Restaurante
Localização	Av ^a Campo Grande, 3-B Entrecampos	Av ^a da Liberdade, 177 A, 1250-140, Lisboa	Av ^a da Liberdade 129 B, 1250-140, Lisboa
Horário	Seg. a Sexta das 10:00 às 18:00h	Seg. a Sábado das 10:00h às 19:00h	Terça a Sábado das 12:30h às 23:00h, Seg. das 12:30h às 15:30h
Preço	Media - 25€	Media - 15€	Média - 25€

Fonte: LANIDOR (2013)

O investimento que rondou os 650 mil euros na criação dos três espaços LA CAFFÉ, valeram à marca em 2008 (LA CAFFÉ Avenida e LA CAFFÉ Entrecampos), a faturação de 850 mil euros, em 2009, 675 mil euros e desde 2010, a faturação superou os 330 mil euros (Jornal de Notícias, 2013).

Seguidamente serão recolhidos dados relativamente à segunda extensão da marca, o LA SPA.

4.2.2.2 LA SPA:

Conceito: SPA

Localização: Av. da Liberdade, 177, 1250-140 Lisboa.

Horário de Funcionamento: Terça a sábado, das 10h às 19h30.

Preço: Dos 6,50€ aos 432€ (Sábado, 2013).

Fundado em 2008, com um investimento de 278 mil euros, o LA SPA foi concebido sob um conceito único e distinto, situado na LA *Flagship Store* da Av^a da Liberdade, em Lisboa. Um espaço que tem como objectivo proporcionar momentos de verdadeiro bem estar assentes numa harmonia entre o corpo e o espírito. Inicialmente exclusivo ao público feminino, passou a integrar um dia reservado ao público masculino “*Men’s Day*” à sexta-feira fruto dos inúmeros pedidos de clientes (LANIDOR, 2013; Jornal de Notícias, 2013).

No LA SPA, o bem-estar do cliente é a verdadeira prioridade, como tal, tudo neste espaço conspira para alcançar esse fim, desde o requinte da atmosfera, a decoração moderna, o mobiliário de design e os tratamentos QI, desenvolvidos pela marca SHISEIDO. Tratamentos holísticos que combinam a sabedoria dos povos orientais com as técnicas ocidentais num ambientes totalmente reservado de puro luxo (Estilos de Vida, 2013).

Preocupada com a satisfação dos seus clientes, o primeiro SPA da marca, apresenta-se com as seguintes características (SPA Concept, 2013):

- 800 m² de SPA
- Zona de Relaxamento
- Banho Turco
- Piscina
- Camas de Hidromassagem
- 4 Cabines de Tratamento

Segundo Sábado (2013) o LA SPA é o sitio ideal para se relaxar depois de um dia de trabalho. Surpreendente pela decoração em tons de vermelho e pela atenção dada a cada detalhe, o LA SPA chama atenção pelo tecto, uma réplica do famoso quadro “O Nascimento de Vénus” de Botticelli. Apesar de não ter as dimensões típicas dos spas dos hotéis de cinco estrelas, o LA SPA oferece um vasto conjunto de tratamentos assim como os principais serviços de estética.

Todos os tratamentos iniciam-se com um *Welcome Touch*, um serviço de boas-vindas que engloba uma massagem aos pés com uma toalha quente terminando com o toque dos sinos tibetanos (Sábado, 2013).

Figura 23 - LA SPA, *Flagship Store*



Fonte: Sábado (2013)

Figura 24 - LA SPA, *Flagship Store* (2)



Fonte: Sábado (2013)

Este é na realidade um refúgio no centro de Lisboa, cujo conceito “Making People Happier” está sempre presente. Em 2010, a marca ponderou criar mais um espaço deste mesmo conceito, desta vez no BelouraShopping, sendo que até à data não chegou a surgir (Fiuza, 2010). Após três anos consecutivos o LA SPA termina (2011) a sua parceria com a marca SHISEIDO, passando a trabalhar com a ELEMIS, marca líder britânica em spas (LANIDOR, 2013).

Figura 25 - LA SPA, ELEMIS



Fonte: LANIDOR (2013)

Em 2010, a marca chegou a atingir faturações anuais superiores a 100 mil euros (Jornal de Notícias, 2013). Em Setembro de 2013 o LA SPA, encerra o seu único espaço, devido ao fecho da *Flagship Store*, loja onde este estava inserido.

Figura 26 - LA SPA Encerramento



Fonte: LANIDOR (2013)

Seguidamente serão recolhidos dados relativos à terceira extensão de marca, o LA Hotel.

4.2.2.3 LA HOTEL:

Conceito: Hotel

Localização: Av. da Liberdade, Lisboa.

Horário de Funcionamento: -

Preço: - (LANIDOR, 2013)

Em pleno centro de Lisboa, na emblemática Avenida da Liberdade, nasce a terceira extensão de marca da LANIDOR, o LA Hotel, “a obra começou em Maio de 2011 e, se tudo correr como planeado, abriremos no ultimo trimestre de 2012”, avança João Pedro Xavier, CEO da marca. A data ainda não está definida, mas o LA Hotel deverá abrir portas no ultimo trimestre de 2012, após sucessivos adiamentos na data de inauguração (Executive Media, 2013).

Margarida Mangerão, diretora do departamento de marketing da LANIDOR, comenta a ideologia deste novo conceito, “Costumamos dizer que a abertura do LA Hotel será a concretização suprema da visão da marca *“Making People Happier”*. Actualmente a LANIDOR é muito mais do que uma marca de roupa, é um estilo de vida a que chamamos *“LA Lifestyle”* e o Hotel irá prova-lo” (Executive Media, 2013).

Figura 27 - LA Hotel



Fonte: Skyscrapercity (2013)

Figura 28 - LA Hotel (2)



Fonte: Skyscrapercity (2013)

Este projeto contou com um investimento total de 10 milhões de euros, dos quais 2.3 milhões foram assegurados pela LANIDOR e os restantes 7.7 milhões ficaram a cargo de um fundo imobiliário, promovido pelo banco BPI. Este hotel resulta da adaptação de um edifício clássico do século XIX (dezanove), com uma com uma estrutura que contará com vinte e seis quartos, um restaurante e uma explanada (Vidaimobiliária, 2013).

Segundo a visão da marca, quando o LA Hotel abrir portas, fechar-se-á o triângulo LANIDOR da Avenida da Liberdade. Deste modo poder-se-á usufruir de uma experiência única como; Acordar num charmoso hotel boutique de 40 quartos, subir a avenida em direcção à *Flagship Store* e usufruir do SPA, tomar um chá no *Tea Room* e posteriormente fazer umas compras nas diversas linhas de roupa da marca (LA Woman; Acessories e LA Kids), por fim, descer até ao nº129 da Avenida e terminar com um delicioso jantar no LA CAFFÉ (LANIDOR, 2013).

Este projeto representa um investimento total e 10 milhões de euros, sendo que 2,3 milhões estão a cargo da LANIDOR e os restantes 7.7 milhões estão a cargo de um fundo imobiliário, promovido pelo BPI. João Pedro Xavier, o CEO da LANIDOR, explica que este hotel, vem complementar a oferta da marca neste ponto estratégico, o centro de Lisboa. Este revela que

“inicialmente, a ideia era fazer um hotel de charme e manter o apoio do LA CAFFÉ do outro lado da Avenida, mas o projeto cresceu e incorpora já um restaurante para cerca de 60 pessoas”, como tal “manteremos o café da *Flagship Store* e encerraremos o da Avenida, até porque, dentro de poucos meses, abriremos o novo LA CAFFÉ no Chiado, na Rua Garret” (Vidaimobiliária, 2013).

Figura 29 - LA Hotel (3)



Fonte: LANIDOR (2013)

Em 2013, o projeto do LA Hotel, propriedade do Banco BPI (banco financiador) é abandonado dos projetos da LANIDOR, vindo posteriormente a ser explorado por Pedro Mendes Leonal, Ceo da Empark (Vidaimobiliária, 2013).

4.3 Técnica de Observação

A técnica de observação, consiste num levantamento naturalista que permite ao investigador compreender diversos fenómenos nos seus contextos de ocorrência natural. Existem dois tipos de observação, sendo estas (QREN, 2013):

- Observação participante: Esta implica a inserção do investigador na população ou na sua organização/comunidade de forma a registar comportamentos, interações ou acontecimentos. Este envolve-se nas actividades que está a investigar, tendo como prioridade primária a observação. Esta técnica pode ser utilizada como técnica de curto ou longo prazo.
- Observação não participante: Esta, consiste em observar o comportamento e as interações à medida que vão surgindo, de forma presenciada pelo próprio investigador. Neste tipo de observação, não existe qualquer tentativa de participar como membro do grupo ou do contexto em que se enquadra, embora, em geral, o

investigador tenha que negociar o acesso a esse mesmo contexto. A intensão desta técnica consiste em “passar despercebido”, para que a presença de elementos externos não exerça qualquer tipo de influência directa sobre os fenómenos em estudo. Este tenta observar e compreender a situação “por dentro”.

Esta técnica pode ser classificada quanto aos meios utilizados (QREN; 2013):

- Observação estruturada: Neste tipo de observação o investigador sabe exatamente o que procura e o que considera importante, como tal, utiliza instrumentos específicos para a recolha de dados ou dos fenómenos a observar.
- Observação não estruturada: Nesta observação, o investigador recolhe e regista os factos da realidade sem utilizar meios técnicos especiais.

Alvarez (1991: 560) afirma que a observação é o “único instrumento de pesquisa e coleta de dados que permite informar o que ocorre de verdade, na situação real, de fato”. Esta técnica é habitualmente usada como critério de verificação da veracidade das informações obtidas através de outras técnicas, tais como recolhas de documentos, entre outras. É neste sentido, que a observação é um instrumento de trabalho de extrema importância (Goulart, 2003).

Seguidamente será explicitado a justificação da utilização desta técnica.

4.3.1 Justificação da Utilização da Técnica de Observação

Como o autor Alvarez (1991: 560) cita a observação é o “único instrumento de pesquisa e coleta de dados que permite informar o que ocorre de verdade, na situação real, de fato”. Deste modo, tornou-se imprescindível a sua utilização, tendo em conta a desatualização ou a falta de coerência dos diversos dados recolhidos.

O tipo de observação implementada na presente dissertação é a observação não participativa, sendo que esta consiste em observar o comportamento e as interações pelo próprio investigador, não existindo qualquer tentativa de participar como membro do grupo ou do contexto em que se enquadra (QREN, 2013). Quanto aos meios utilizados, esta técnica classifica-se como uma observação estruturada, devido ao investigador saber exatamente o que procura e o que considera importante, utilizando instrumentos específicos para a recolha de dados ou fenómenos a observar (QREN, 2013). Serão observados os diversos segmentos da extensão de marca da LANIDOR, nos seus pontos de funcionamento.

Neste contexto serão observados, relatados assim como fotografadas informações relevantes para exposição analítica do estudo de caso.

4.3.2 Universo LANIDOR - Extensão de Marca

4.3.2.1 LA CAFFÉ:

Como anteriormente referenciado, a primeira extensão de marca realizada pela LANIDOR, centrou-se na inserção do conceito da restauração no universo da marca. Fundado em 2001, o LA CAFFÉ estreou-se na zona de Entrecampos, Lisboa. Após a abertura deste primeiro espaço, seguiram-se mais dois, ambos na zona emblemática de Lisboa a Avenida da Liberdade. Contudo, após o fecho do LA CAFFÉ Avenida e o fim da *Flagship Store*, espaço este que detinha o LA CAFFÉ *Tea Room*, o único espaço de restauração aberto passou a ser o LA CAFFÉ de Entrecampos.

Figura 30 - *Flagship Store* Encerrada



Após um ano encerrado, (2012/2013) o LA CAFFÉ Entrecampos abre portas de espírito renovado, com um novo conceito de decoração denominado por, *WareHouse*. Situado na Avenida Campo Grande, 3-B Entrecampos, este estabelecimento afirma estar aberto das 10:00h às 18:00h de segunda a sexta-feira, informação essa presente no site da marca, contudo, apesar de estar aberto às horas indicadas, no letreiro exterior da loja, é possível ler-se “Abertura das 12:30h às 19:00h”.

Figura 31 - Letreiro Exterior LA CAFFÉ

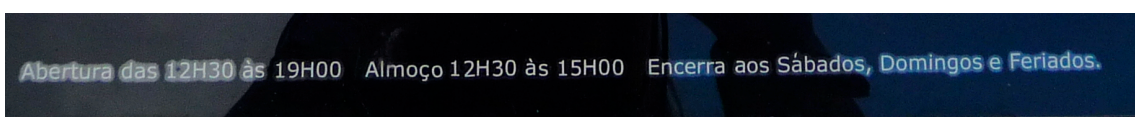


Figura 32 - LA CAFFÉ WareHouse (3)



Figura 33 - Letreiro LA CAFFÉ WareHouse



Figura 34 - Letreiro LA CAFFÉ WareHouse (2)



Figura 35 - LA CAFFÉ Entrada



Figura 36 - LA CAFFÉ Entrada (2)



Ao subir, avista-se uma parede branca decorada com o logótipo da marca e imagens de pratos azuis, tipicamente Portugueses presentes na decoração interna da loja. Apesar do letreiro exterior, anunciar a abertura do LA CAFFÉ ao 12:30h, eram 10:30h do dia 4 de Outubro de 2013 quando entrei. Neste momento, o espaço encontrava-se totalmente vazio, apenas com dois funcionários que se dedicam à organização do mesmo. Atenciosamente, fui acompanhada até à mesa onde me foi entregue a ementa das refeições. Enquanto a colaboradora, preparava o meu pedido observei cuidadosamente a disposição deste espaço, que está dividido em três partes, sendo estas:

- Zona Lounge - Uma área disposta por sofás e uma mesa central, com uma decoração intimista em tons de preto, dourado e vermelho.
- Zona de Restauração - Uma área com mesas de dois lugares, com uma decoração clássica-moderna, mobília em tons de branco e preto e paredes forradas com fotografias de pratos típicos portugueses.
- Zona Privada - Uma área refundida com uma mesa grande de madeira escura para almoços de empresas ou família, entre outros.

O conceito do LA CAFFÉ tem por base a ideia de *WareHouse*, através da implementação de peças-chave que nos sugerem os tempos da avó, ou as “velharias” da arrecadação, transformadas e modernizadas.

Figura 37 - LA CAFFÉ Zona Lounge



Figura 38 - LA CAFFÉ Zona Lounge (2)



Figura 39 - LA CAFFÉ Zona Restauração



Figura 40 - LA CAFFÉ Zona Restauração (2)



Neste espaço, existe rede wifi gratuita para todos os clientes num ambiente simpático e descontraído. Os preços são mais elevados do que o normal, quando comparados com cafés/restaurantes comuns, como se pode observar na figura posterior.

Após terminar a refeição, é necessário fazer-se o caminho inverso, passando mais uma vez pelo piso inferior e respectiva loja.

Figura 41 - LA CAFFÉ Entrecampos Menu

WAREHOUSE LA CAFFÉ		€
Cafeteria		
Café / Descafinado		1,00
Capuccino		2,25
Chocolate quente		2,50
Meia de Leite		2,00
Refrigerantes		
Coca-cola / Zero / Seven Up		1,75
Chás frios		1,80
Água Tônica		2,00
Sumos		
Sumos Naturais de fruta		3,00
Cerveja		
Sagres		2,00
Heineken		2,50
Super Bock Sem Alcool		2,00
Águas		
Luso	1lt/ 0,5lt/ 0,25lt	2,50 / 1,75 / 1,25
Águas Gaseificadas		
San Pellegrino (500ml)		2,50
Pedras (250ml)		2,00
Vinhos Generosos		
Quinta do Infatado LBV 2001		6,00
Grandjô Colheita Tardia		6,00
Whisky		
Jameson		7,00
Cardhu 12 Anos		9,50
Champagne / Espumante	flute garrafa	
Moet Chandon Brut Imperial	12,00 50,50	
Ruinart	13,00 60,00	
Vértice	6,00 25,00	
Vinhos Brancos	copo garrafa	
Planalto (Douro)	4,50 18,00	
Quinta do Carmo (Alentejo)	5,00 20,00	
Monte de Peceguina (Alentejo)	4,00 20,00	
Vinhos Tintos		
Quinta de LA Rosa (Douro)	6,25 25,00	
Peceguina (Alentejo)	5,00 17,00	
Quinta de Cabriz (Dão)	4,00 10,00	
Aperitivos		
Kir Royal		12,00
Kir		9,00
Gin Tônica (Gordons)		7,50
Couvert		€
Pão, manteiga, paté e grissinis		1,95
Sopas		
Caldo verde de batata doce		3,00
Sopa LA		
Entradas		
Bolinhas de alheira sobre cama de alface e creme de laranja fresca		4,00
Quiche do dia LA		5,00
Folhado do dia LA		8,50
Saladas		
Salada César (frango, manga assada e croutons)		9,50
Salada de frango, queijo de cabra, mel e nozes		
Salada de rucula, tomate cherry, requeijão e nozes		
Salada do dia		
Massas		
Macarrão com salmão, natas, philadelphia e manjerição		10,50
Linguini com mexilhão à bulhão pato		
Fusilli com frango, cogumelos, ervilhas e natas		
Risotto		
Risotto camarão, legumes e açafrão		11,50
Risotto de frango, espargos verdes e azeite de trufa		
Risotto misto de cogumelos		
Peixe		
Sugestão de peixe LA		13,50
Brás de camarão com coentros		
Lombinhos de dourada com açorda de coentros e espargos verdes grelhados		
Carne		
Sugestão carne LA		12,50
Hamburguer grelhado com queijo cabra gratinado e legumes salteados		
Salada Argentina		
Sobremesas		
Chamuça de maçã com gelado de baunilha		4,50
Crème brûlée de framboesa		
Trilogia de chocolates (brownie, panacota, gelado)		

Actualmente, o publico que pretenda experimentar o espaço de restauração da LANIDOR o LA CAFFÉ, apenas se poderá dirigir a um espaço, sendo que o LA CAFFÉ Avenida encerrou em 2011 e LA CAFFÉ Tea Room da Avenida da Liberdade encerrou portas recentemente (Setembro, 2013), com o encerrar da *Flagship Store* da marca. Deste modo, apenas foi possível fazer uma observação ao único espaço aberto, o LA CAFFÉ Warehouse situado em Entrecampos.

Tabela 4 - LA CAFFÉ Warehouse

	LA CAFFÉ	LA CAFFÉ Tea Room	LA CAFFÉ Warehouse
Inspiração	-	-	Vintage/Antiguidades
Lojas	Fechada	Fechada	1 Loja
Localização	-	-	Av ^a Campo Grande, 3B 1ºAndar, 1700-252 Lisboa
Horário de Funcionamento	-	-	Seg. a Sexta das 10:00 às 19:00h

Figura 42 - Vista Exterior LA CAFEÉ Entrecampos



Seguidamente, serão observadas as restantes extensões de marca da LANIDOR.

4.3.2.2 LA SPA:

Como anteriormente referenciado o LA SPA, foi concebido em 2008 sob um conceito único e distinto, situado na LA *Flagship Store* da Avenida da Liberdade, Lisboa. Após cinco anos neste espaço, em Setembro de 2013, o LA SPA termina devido ao encerramento da *Flagship Store* da marca.

Figura 43 - *Flagship Store* Encerrada (2)



Dias antes do encerramento oficial da loja foi perguntado a uma colaboradora qual o rumo da *Flagship Store*, ao qual me explicou que esta passaria para o edifício da Casa do Campo na Rua Braamcamp, nº48, Lisboa.

Figura 44 - LANIDOR & CO, Rua Braamcamp



Figura 45 - LANIDOR & CO, Rua Braamcamp (2)



Após o seu encerramento, foi visitado o novo edifício da figura anterior, denominado por LANIDOR & CO, um novo conceito da marca. Este espaço, passou a alojar a coleção LA Woman, LA Kids e LA Accessories presentes na antiga *Flagship Store*, ao invés do LA SPA.

Deste modo, devido ao seu encerramento foi impossível fazer uma observação sobre esta extensão.

Seguidamente será observada a terceira e ultima extensão, o LA HOTEL.

4.3.2.3 LA HOTEL:

Como anteriormente referenciado, a terceira extensão da marca LANIDOR passou pela criação de um hotel boutique na Avenida da Liberdade. Contudo, em 2013, dois anos após o início do projeto (2011), a LANIDOR abandona o futuro empreendimento, sendo posteriormente explorado por Pedro Mendes Leonal, Ceo da Empark.

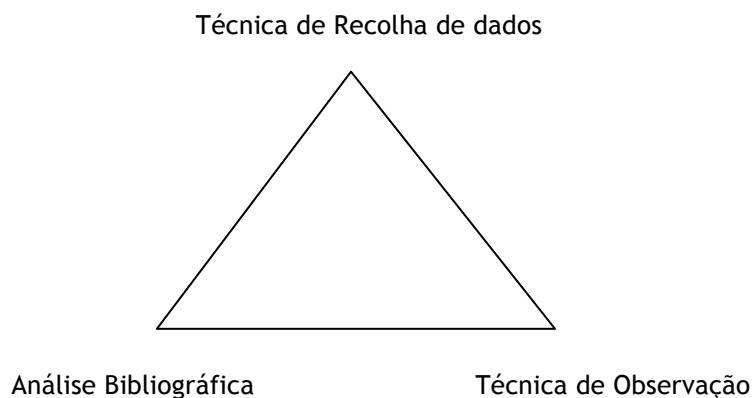
Sendo que esta extensão de marca não chegou a ser realizada, não foi possível fazer uma observação analítica da mesma.

Seguidamente, serão cruzados os diversos dados assim como analisados.

4.4 Análise - Cruzamento de Dados

Como fora anteriormente descrito, o presente estudo de caso apoia-se na diversidade de formas de recolha de informação, como foi o caso do uso da técnica de recolha de dados e posteriormente da técnica de observação, tendo por finalidade, o cruzamento de ângulos de estudo com a respectiva bibliografia, construindo uma triangulação de dados. Nesse sentido, serão apresentados diversos dados/informações relativas aos três conceitos de extensão de marca criados pela LANIDOR.

Figura 46 - Triangulação do Estudo de Caso (2)



Fonte: Adaptado de Yin (1994: 92)

Aaker (1998, 219), define a estratégia de extensão como a “utilização de um nome de marca, estabelecido em uma categoria de produto para entrar em uma outra categoria”. O caso da marca LANIDOR vai de encontro à definição do autor, pois esta é uma empresa dedicada ao sector de vestuário que utilizou as iniciais do seu nome (LA) para entrar numa nova categoria de produto, a restauração, a hotelaria e os serviços de beleza. Já Keller (2003) define a estratégia implementada pela LANIDOR, como uma extensão de categoria, devido à marca se envolver numa nova categoria de produto diferente da actual.

Mendes (2009), afirma que sempre que uma empresa procura entrar num mercado no qual não tem antecedentes, as extensões de marca, acabam por ser a estratégia maioritariamente adoptada. Sendo a LANIDOR uma marca de vestuário sem antecedentes noutras categorias de produtos, fez parte da sua estratégia de crescimento, a implementação de novas áreas de interesse, como é o caso do LA CAFFÉ, o LA SPA, o LA HOTEL e mais dois conceitos, que não chegaram a ter expressão, como foi o caso da LA HOME e do LA SUSHI.

Aaker (1996), defende que as principais razões que levam as empresas como a LANIDOR a aderir à extensão de marca são:

- Aproximação de um mercado mais vasto.
- Diversificação da oferta da marca.
- Promoção de uma nova dinâmica da marca.
- Inovação
- Combate directo à concorrência.

No caso da marca de estudo, a implementação de novos conceitos, criou a aproximação de um mercado mais vasto contribuindo para a inovação e modernização do conceito que o público tinha da LANIDOR. Através dos segmentos, LA SPA, com as sextas-feiras dedicadas ao público masculino e o LA CAFFÉ, destinado a todos aqueles que procuram um espaço diferente de restauração, a marca conseguiu uma maior aproximação do público geral, quando comparado com o público maioritariamente feminino, que usufruía da marca de vestuário LANIDOR. Como Aaker e Joachimsthaler (2007) afirmam, ao modernizar a marca com a implementação de novos produtos/serviços, esta ganha uma nova vida, rejuvenescendo junto da mente dos consumidores.

A LANIDOR tem como objectivo manter uma dinâmica de permanente inovação e evolução por forma a proporcionar novos conceitos e novas opções, sempre inseridas no contexto que a própria marca defende, o “*LA Life Style*”. Foi nesse sentido que em 2001, foi criado o primeiro segmento da marca, o LA CAFFÉ de Entrecampos. Este, foi inspirado por dois casos internacionais de grande sucesso no campo da extensão de marca, o EMPORIO ARMANI CAFFE e o JOE’S CAFE AT JOSEPH, duas grandes marcas, com um enorme peso internacional. Com a criação deste novo segmento LA CAFFÉ, a LANIDOR, pretendeu criar um “*meeting point for journalists, politicians and pretty people*”. Um local irreverente com uma atmosfera “*trendy*”.

O primeiro espaço, caracterizava-se pelas cores alegres (roxo e laranja), num ambiente descontraído inserido no primeiro andar da loja da LANIDOR. A ementa deste primeiro espaço, segundo a revista (*Máxima Interiores*, 2013) era alterada de dois em dois meses de forma a acompanhar as mais recentes tendências da moda.

Com a abertura do primeiro espaço, a marca decidiu apostar numa nova área na avenida mais emblemática de Lisboa, a Avenida da Liberdade. Remodelado em 2010, foi-lhe introduzido um novo conceito, inspirado na cidade de Nova Iorque. O *Chef* António Gabriel define as refeições deste mesmo espaço como sendo caseiras, com um empratamento moderno e cosmopolita, que segundo este combina com a marca LANIDOR (Boa Escolha, 2013). Com a criação deste espaço, a marca pretendeu implementar um novo conceito de restauração através de restaurantes com design, que proporcionassem ao consumidor uma refeição gourmet num espaço elegante, sem perder a sua característica “*cosy*”.

O terceiro espaço da marca, denominado por LA CAFFÉ *Tea Room* nasce em 2007, na Flagship Store da marca, situada também esta na Avenida da Liberdade (LANIDOR, 2013).

Esteticamente, este espaço é caracterizado como um espaço emblemático, descrito por um “charme inglês e uma elegância francesa”, numa decoração romântica em tons quentes. Neste espaço, as refeições são mais ligeiras do que nos outros dois cafés da marca, sendo que o *ex libris* da casa é o buffet de lanche, servido com *macarons*, bolos à fatia, *croissants*, *scones* e chás, contudo também são servidas refeições de almoço, mais elaboradas. Este é um espaço, esteticamente feminino, que transporta o cliente LANIDOR, para um ambiente puramente parisiense (Máxima Interiores, 2013).

Com o encerramento do LA CAFFÉ Avenida em 2011 e o LA CAFFÉ *Tea Room* em 2013 a marca apenas ficou com o primeiro espaço de Entrecampos. Este, encerrado durante um ano, no período 2012/2013, abriu portas recentemente dia 18 de Setembro de 2013, após uma total remodelação, não só a nível da decoração como do conceito, denominado por *Ware House*. Com uma imagem renovada, de inspiração vintage, o LA CAFFÉ *Ware House* é um espaço irreverente que alia a tradição com a modernidade através peças-chave que nos sugerem os tempos da avó, ou as “velharias” da arrecadação, transformadas e modernizadas.

Apesar de Cristina Xavier, gerente dos três espaços LA CAFFÉ, afirmar que estes partilham o mesmo conceito. A verdade é que cada espaço, reguiu-se durante muitos anos por conceitos diferentes, como se pode confirmar na seguinte tabela. O LA CAFFÉ da Avenida criou uma decoração inspirada em Nova Iorque, o LA CAFFÉ *Tea Room* criou uma decoração inspirada nas casas de chá, tipicamente Francesas com um toque Inglês e o LA CAFFÉ *Ware House*, com a recente remodelação ao espaço, foi-lhe atribuído uma inspiração vintage com um toque moderno. Chega a ser confuso, a falta de *fit* e coerência estética de um conceito que deveria ser equilibrado e consistente em todos os espaços LA CAFFÉ da marca.

Tabela 5 - LA CAFFÉ

	LA CAFFÉ Avenida	LA CAFFÉ <i>Tea Room</i>	LA CAFFÉ <i>Warehouse</i>
Conceito	Nova Iorque	Francesa/Inglésa	Vintage/Antiguidades
Lojas	Fechada	Fechada	1 Loja
Localização	Av ^a da Liberdade 129 B, 1250-140, Lisboa	Av ^a da Liberdade, 177 A, 1250-140, Lisboa	Av ^a Campo Grande, 3B - 1 ^o Andar, 1700-252 Lisboa
Horário de Funcionamento	Terça a Sáb. das 12:30h às 23:00h, Seg. das 12:30h às 15:30h	Seg. a Sábado das 10:00h às 19:00h	Seg. a Sexta das 10:00 às 19:00h

Uma das questões que chama à atenção no edifício do LA CAFFÉ *WareHouse*, é o facto da comunicação e publicidade serem praticamente inexistentes no espaço, só quem conhece previamente esta extensão é que compreende que esta existe. Outra questão é o facto da entrada do LA CAFFÉ *WareHouse* ter de ser feita através da loja da marca, não existindo uma entrada directa, que dê possibilidade de escolha ao cliente. Por ultimo, existe uma enorme falta de informação interna, de forma a orientar não só os clientes que procuram o espaço de restauração, como os potenciais clientes, que poderiam estar interessados em usufruir deste espaço. É de salientar que este conceito esta presente, no primeiro andar do edifício, onde a LANIDOR está implementada, sendo que o rés-do-chão é exclusivo à colecção LA WOMAN, LA KIDS e LA ACCESSORIES, segmentos da marca.

Segundo informações relativas à marca, em 2010 a LANIDOR tinha em vista a abertura de diversos espaços LA CAFFÉ, como é o caso da zona da Beloura em Sintra, e em 2011 na zona do Chiado e CascaisVilla, projetos esses que nunca chegaram a ser concretizados (Fiúza, 2013).

O autor Al Ries (2000) é extremamente critico relativamente às extensões de marca, para este, esta é uma estratégia muito arriscada que pode comprometer a coerência do negócio. Segundo Al Ries e Trout (2009) o processo de extensão da marca, “caminha para a sua conclusão inevitável em 3 actos”:

- Primeiro acto: Centra-se no sucesso a curto prazo, ou seja, as empresas encontram com facilidade um publico-alvo (nicho) que as possibilita de ir mais além.
- Segundo acto: É levado pela visão/ilusão de que após o sucesso da marca numa determinada categoria, esta está apta para se estender a uma maior escala.
- Terceiro acto: Caracteriza-se pelo fracasso dessa mesma extensão, ou como os autores (Ries et Trout, 2009) afirmam dá-se o “desenlace”.

De acordo com a linha de pensamento de Al Ries e Trout (2009), o investimento que rondou os 650 mil euros na criação dos três espaços LA CAFFÉ, valeram à marca em 2008 a faturação de 850 mil euros, tendo a marca obtido sucesso a curto prazo, e repostou o valor do investimento. Já em 2009, o LA CAFFÉ facturou 675 mil euros menos 175 mil euros que em 2008 e desde 2010, o café apenas facturou perto de 330 mil euros, menos 520 mil euros que em 2008 (Jornal de Noticias, 2013). Não existem dados disponíveis de 2010 a 2013, contudo é perceptível que de 2008 a 2010 o negocio quebrou, criando prejuízo à marca. Em 2013, dois dos três espaços do conceito encerraram, sendo que até à data não há projeções para abertura de mais algum LA CAFFÉ.

A segunda extensão da marca, passou pela criação de um SPA na *Flagship Store* da marca. Este fundado em 2008, numa das zonas mais carismáticas de Lisboa, a Avenida da Liberdade contou com um investimento de 278 mil euros. Este SPA, situado no piso inferior da *Flagship Store*, conta com uma área total de 800m² distribuídos entre quatro cabines de tratamento,

uma piscina, uma zona banho de turco, camas de hidromassagem e uma zona de relaxamento. Segundo a revista Sábado (2013) este é o refúgio ideal para se relaxar depois de um dia de trabalho.

Em 2010, dois anos, após a abertura do LA SPA, a marca ponderou criar mais um espaço, desta vez no BelouraShopping, sendo que até à data não chegou a surgir. Neste mesmo ano, a marca registou faturações anuais superiores a 100 mil euros. Contudo, em setembro de 2013, cinco anos após a abertura do LA SPA a *Flagship Store*, onde este se inseria, fecha portas, sendo esta extensão dada por encerrada. Até à data não existem projeções de novas aberturas deste conceito.

A terceira extensão da LANIDOR centrou-se na projeção de um hotel denominado por LA Hotel. Segundo Margarida Mangerão, diretora do departamento de marketing da LANIDOR a “abertura do LA Hotel será a concretização suprema da visão da marca *“Making People Happier”* (Executive Media, 2013). Segundo a visão da marca, quando o LA Hotel abri-se portas, fechar-se-ia o triângulo LANIDOR da Avenida da Liberdade.

Este projeto contou com um investimento total de 10 milhões de euros, dos quais 2.3 milhões foram assegurados pela LANIDOR e os restantes 7.7 milhões ficaram a cargo de um fundo imobiliário, promovido pelo banco BPI. Este hotel, resulta da adaptação de um edifício clássico do século XIX (dezanove), com uma com uma estrutura que contará com vinte e seis quartos, um restaurante e uma explanada (Vidaimobiliária, 2013).

Segundo dados recolhidos de 2012, João Pedro Xavier, o CEO da LANIDOR, explicita que este hotel, viria complementar a oferta da marca neste ponto estratégico, o centro de Lisboa. Este revela que “inicialmente, a ideia era fazer um hotel de charme e manter o apoio do LA CAFFÉ do outro lado da Avenida, mas o projeto cresceu e incorpora já um restaurante para cerca de 60 pessoas”, como tal “manteremos o café da *Flagship Store* e encerraremos o da Avenida, até porque, dentro de poucos meses, abriremos o novo LA CAFFÉ no Chiado, na Rua Garret” (Vidaimobiliária, 2013). A ideia do CEO da LANIDOR, passou por construir uma pirâmide de serviços que a LANIDOR estaria pronta a assumir. A ideia passaria por acordar num charmoso hotel boutique de 40 quartos, subir a avenida em direcção à *Flagship Store* e usufruir do SPA, tomar um chá no *Tea Room* e posteriormente fazer umas compras nas diversas linhas de roupa da marca (LA Woman; Accessories e LA Kids).

Existem diversas incongruências a nível da informação recolhida sobre este segmento, sendo que João Pedro Xavier afirma que o hotel em questão teria 40 quartos, e no artigo Vidaimobiliária (2013), o hotel contaria com apenas 26 quartos. Quanto à ideologia de abrir um novo LA CAFFÉ no Chiado, não se veio a concretizar.

Apesar da estratégia, em 2013 o projeto do LA Hotel, propriedade do Banco BPI (banco financiador) é abandonado dos projetos da LANIDOR, vindo posteriormente a ser explorado por Pedro Mendes Leonal, Ceo da Empark (Vidaimobiliária, 2013).

Através da tabela posterior, compreende-se que a LANIDOR investiu bastante na criação de novos segmentos de mercado. Contudo, apesar do grandioso investimento, foi muito o capital perdido com o encerramento das duas extensões LA SPA e LA HOTEL.

Tabela 6 - Extensão de Marca - LANIDOR

Segmento	Lojas	Investimento	Localização
LA CAFFÉ	1	650 mil euros	Av ^a Campo Grande, 3B 1ºAndar, 1700-252 Lisboa
LA SPA	Fechado	278 mil euros	Fechado
LA HOTEL	Fechado	2.3 milhões	Fechado
Total	1 Loja	3.228 milhões	-
CAPITAL Perdido	-	LA HOTEL + LA SPA = 2.578 milhões	-

Com um capital investido de cerca de 3.228 milhões de euros, a marca LANIDOR perdeu cerca de 2.578 milhões de euros, com o encerramento das duas extensões. Neste valor, não estão incluídos os valores de perda do LA CAFFÉ Avenida e LA CAFFÉ *Tea Room*, sendo que até há data não existem dados comprovativos disponíveis.

Segundo Cristina Xavier, a LANIDOR tinha como objectivo futuro a implementação dos segmentos LA HOME e LA SUSHI no mercado Português, assim como alargar a base de lojas do segmento LA CAFFÉ e LA SPA. Através da tabela posterior (7) poder-se-á afirmar que de um conjunto de cinco segmentos diferentes, apenas um se mantém aberto, com apenas uma loja, reaberta no final de Setembro de 2013.

Tabela 7 - Objectivos LANIDOR

Objectivos LANIDOR	Concretização	Lojas
LA CAFFÉ Entrecampos	Sim	1
LA CAFFÉ Avenida da Liberdade	Sim	Fechado
LA CAFFÉ Tea Room	Sim	Fechado
LA CAFFÉ Beloura	Não	-
LA CAFFÉ Chiado	Não	-
LA CAFFÉ CascaisVilla	Não	-
LA SPA <i>Flagship Store</i>	Sim	Fechada
LA SPA BelouraShopping	Não	-
LA Hotel	Não	-
LA HOME	Não	-
LA SUSHI	Não	-

Ao analisar as tabelas, é conclusivo, que embora a marca se tenha esforçado para implementar a estratégia de extensão de marca, criando uma rede de serviços que de certa forma se interligassem através do conceito da marca “LA Lifestyle”, a verdade é que em três das extensões implementadas, apenas uma se mantém no mercado. A falta de *fit* é notória em todas as extensões da marca. Tal como anteriormente referido, autores como Park et al.(1991) analisaram a importância da similaridade das características do produto, assim como da consistência com o conceito de marca na avaliação das extensões, afirmando que os consumidores avaliam maioritariamente as extensões não só pela semelhança das características funcionais com a marca-mãe, como também da consistência do conceito entre marca-mãe e extensão. É neste ponto que a LANIDOR fracassa, pois existe uma enorme falta de coerência nos segmentos estendidos, ora vejamos:

Tabela 8 - Conceito Extensões da LANIDOR

Segmentos	Conceito	Espaços Abertos
LA CAFFÉ Entrecampos	Vintage/Antiguidade	1
LA CAFFÉ Avenida da Liberdade	Nova Iorque - Trendy	Fechado
LA CAFFÉ Tea Room	Francesa/ Inglesa -	Fechado
LA SPA <i>Flagship Store</i>	Luxo	Fechada
LA Hotel	Luxo	-

Tabela 9 - Conceito LANIDOR

Segmento	Conceito	Espaços Abertos
LA WOMAN	Moderno/Casual (Dificuldade em definir)	131

Como se pode observar na tabela oito e nove, a falta de coesão e coerência dos segmentos estendidos é notória. Estes deviam reger-se por uma linha contínua que os interligasse à marca-mãe. É ainda visível o facto da própria marca, não ter definido e apurado o seu verdadeiro conceito. Quando entramos numa loja LA WOMAN é observado um espaço moderno, com uma decoração actual e cosmopolita, mas sem um elemento chave que caracterize e defina a marca. Acaba por ser difícil de definir o verdadeiro conceito estético da LANIDOR e sem este, torna-se impossível de identificar uma ligação coesa entre os próprios segmentos, sendo que estes não podem ser reproduzidos à semelhança da marca-mãe.

Para além da questão do conceito estético, a falta de *fit* nas extensões da LANIDOR abrange questões como a incoerência dos preços praticados. Através da tabela dez e onze é possível compreender que a nível económico os preços praticados nos segmentos são incoerentes quando comparados com os preços aplicados pela marca-mãe. Recordo que a marca LANIDOR é uma marca dirigida para um público maioritariamente feminino da classe média.

Tabela 10 - Categorização dos segmentos da LANIDOR

Segmentos	Conceito	Preço Médio	Categorização
LA CAFFÉ Entrecampos	Vintage/Antiguidade	25€	Médio-Alto
LA CAFFÉ Avenida da Liberdade	Nova Iorque - Trendy	25€	Médio-Alto
LA CAFFÉ Tea Room	Francesa/ Inglesa	25€	Médio-Alto
LA SPA <i>Flagship Store</i>	Luxo	70€	Alto
LA Hotel	Luxo	Não existem dados	-

Tabela 11 - Categorização da da LANIDOR

Segmentos	Conceito	Preço Médio	Categorização
LA WOMAN	Moderno/Casual (Dificuldade em definir)	50€	Médio

O autor Tauber (1988) afirma que a percepção que o consumidor tem acerca da consistência de um segmento com a marca, é um elemento chave na previsão do sucesso da própria extensão, algo que a LANIDOR terá de analisar e refletir de futuro.

Kapferer (1990) é um dos autores que se apresenta como sendo um grande crítico relativamente à estratégia de extensão de marca, devido aos enormes riscos de fracasso que a marca corre a longo prazo, como se veio a verificar com o caso da LANIDOR.

Esta é uma ferramenta que cada vez mais seduz as marcas, pois existe um benefício imediato de notoriedade e imagem sobre a marca (Smith e Park, 1992). Contudo, como os autores Farquhar e Al Ries (2000) afirmam, quando as marcas tentam ser tudo e estar presentes em diversas categorias, estas acabam por perder a credibilidade junto do consumidor e posteriormente o negócio. Devido à falta de dados atualizados referentes ao capital da marca não é possível provar/afirmar que a estratégia de extensão implementada pela LANIDOR tenha feito com que esta tenha perdido a sua credibilidade. Contudo, com o culminar de acontecimentos desfavoráveis que a marca tem sofrido nos últimos anos, é inevitável que esta tenha fragilizado a sua própria imagem, enquanto marca de sucesso.

Tal como Al Ries e Trout (2009), também Magalhães Serra e Gonzalez Varela (1998) defendem que os custos resultantes de uma extensão de marca inconsistente e mal planeada podem ser bastante elevados, inclusive irreversíveis. No caso da LANIDOR foram cerca de 2.578 milhões euros perdidos com o termino dos dois segmentos.

Farquhar e Herr (1993) defendem que a escolha do tipo de extensão é da máxima importância, dada as suas implicações. Como tal, a marca deverá ter em conta as seguintes situações:

- Se a marca for dominante na sua categoria de produto, esta deverá permanecer na sua categoria, procurando a melhor posição possível.
- Se a marca não dominar a categoria, mas domina o *momentum*. A marca tem uma posição forte e nenhuma marca domina a categoria, deste modo, duas estratégias são aconselháveis: Dominar a categoria, disputando as marcas concorrentes, ou capitalizar o *momentum* e entrar uma outra categoria onde a marca possa ter sucesso.
- Se a marca não domina nem a categoria nem o *momentum*. Neste caso a marca dificilmente beneficiará de associações positivas, como tal, deverá ser fortalecida e apenas deverá avançar para a estratégia de extensão de marca mais tarde.

Segundo a linha de pensamento dos autores anteriormente referenciados, a LANIDOR encontra-se como uma marca que não domina a categoria, mas domina o *momentum*, tendo uma posição forte no mercado Português. Deste modo, apenas duas estratégias são aconselháveis: Dominar a categoria, disputando as marcas concorrentes, ou capitalizar o *momentum* e entrar uma outra categoria onde a marca possa ter sucesso. Seguindo esta linha de pensamento é legítimo e racional que a LANIDOR, tenha tentado criar valor através da implementação de novos segmentos, apesar dos riscos incalculáveis que esta mesma estratégia pode provocar.

Como anteriormente fora referido, a base da extensão da LANIDOR, passou pela inspiração de dois casos internacionais de grande sucesso no campo da extensão de marca, o EMPORIO ARMANI CAFFE e o JOE'S CAFE AT JOSEPH. Contudo, ambas as marcas retratas, estão extraordinariamente bem posicionadas tanto no seu mercado nacional como no internacional, são marcas fortes, com uma gestão estratégica muito bem definida, ao contrário da LANIDOR, que apesar de ser uma marca forte a nível nacional, tem pouca expressão a nível internacional. O facto de esta ser uma marca maioritariamente destinada a um publico feminino, prejudica-a nas extensões, devido aos segmentos LA CAFFÉ e LA SPA estarem maioritariamente introduzidos em espaços da marca onde são comercializados os segmentos de linha LA WOMAN, LA KIDS e LA ACCESORIES, como fora o caso da *Flagship Store*. Ao contrário da LANIDOR, o EMPORIO ARMANI CAFFE e o JOE'S CAFE AT JOSEPH são marcas estendidas de uma marca-mãe que comercializa roupa para ambos os sexos (feminino e masculino), deste modo, existe uma maior aproximação dos dois géneros à extensão, ao invés da LANIDOR, cujo

publico-alvo é o sector feminino. Outro dos pormenores analisados, foi o facto do EMPORIO ARMANI CAFFE encontrar-se independente da loja-mãe, não existindo a obrigação, de entrar na loja de vestuário para poder usufruir da extensão.

A meu ver, alguns dos segmentos implementados pela marca eram interessantes, como é o caso do LA SPA, LA CAFFE e LA HOTEL. Contudo, a falta de um conceito único que unisse todos os segmentos falhou desde o primeiro instante, cada espaço regeu-se por uma decoração distinta, muitas das vezes alheia ao conceito geral da marca, acabando por confundir o consumidor. Outra das questões prende-se no facto dos espaço LA CAFFÉ terem horários tão limitativos, ao ponto de se encontrarem fechados no fim-de-semana, altura mais propicia para o publico conhecer o espaço. A exploração do segmento do LA HOTEL, seria o ponto alto da marca LANIDOR, que criaria uma pirâmide de serviços, construindo um império de segmentos aliados à marca-mãe.

Através desta análise, compreende-se que a LANIDOR é uma marca, que está bem posicionada no mercado Português e que procura firma-se no mercado através da implementação de novas estratégias como é o caso da extensão de marca. Após 12 anos desde o inicio da primeira extensão, o LA CAFFÉ, a marca mostra-se mais frágil do que nunca, com a perda de capital provocada pelo termo de alguns segmentos. Contudo, apesar das dificuldades, esta procura renovar-se constantemente, como foi o caso da reabertura do espaço LA CAFFÉ Entrecampos, com uma nova decoração e conceito. Apesar da extensão de marca, ser uma estratégia extremamente perigosa, cujo vários autores criticam, cabe à marca, compreender os erros cometidos e comprometer-se em criar uma melhor gestão estratégica de forma a dar continuidade aos projetos já criados.

4.4.1 Reflexões à Marca

Sendo que o único espaço aberto fruto da extensão de marca é o LA CAFFÉ de Entrecampos, seria interessante que a marca, o ajustasse como sendo o modelo base para todos os espaços futuramente implantados. Ou seja, seria importante que fosse criado um conceito único, que abrangesse todas as extensões da LANIDOR, de forma a criar uma imagem forte e concisa, dos espaços da marca na mente do consumidor. Afinal, como Tauber (1988) afirma, uma marca que possua uma grande rede de associações fortes que se interliguem entre si (*fit*), tem maior probabilidade de transmitir uma imagem clara e atraente face aos olhos do consumidor.

Outro dos aspectos importantes, é a criação e a implementação de meios de publicidade referentes ao LA CAFFÉ, através das redes sociais; envio de e-mails; criação de eventos com convidados especiais, entre outros. A comunicação é um aspecto da máxima importância, a qual a LANIDOR tem negligenciado no seu mais recente espaço de Entrecampos, sem este, torna-se impossível de cativar novos clientes.

Após publicitar e promover de forma exaustiva este espaço, seria interessante alargarem os horários atribuídos, incluindo a abertura do LA CAFFÉ em dias de fim-de-semana.

Seria igualmente importante, abrirem novos espaços independentes das lojas, em zonas carismáticas de grande fluxo, como é o caso da Baixa Pombalina, ou do Chiado, zonas emblemáticas, onde se respire moda, criando um contexto perfeito entre o conceito da marca “*LA Life Style*”, o espaço e a sua localização.

Por ultimo, seria uma mais valia para a marca, fazer a toda a sua produção em território Português. Não só elevaria os padrões da marca a nível da qualidade, como da responsabilidade social, no combate à crise instalada no sector da produção de vestuário.

Capítulo 5

Conclusões

5.1 Conclusões Finais

Ao longo da presente dissertação, foi explorado e abordado o conceito de extensão de marca, assim como os seus benefícios, riscos e limitações face à sua implementação. Foram salientadas as principais contribuições estratégicas, assim como os riscos inerentes à sua utilização, numa tentativa de compreender melhor os limites desta estratégia.

Esta temática considera-se de extrema relevância, dada a quantidade de marcas a implementar esta estratégia nas suas empresas, muitas das vezes sem qualquer tipo de reflexão.

Neste estudo, o contributo teórico foi da máxima importância, devido à aquisição de conhecimento, numa compilação de várias correntes promovendo uma reflexão ao estado actual desta temática.

Um dos maiores desafios para as marcas é manter o seu contínuo crescimento. Segundo vários autores uma das formas mais fáceis de criar esse mesmo crescimento, seria através da introdução de novos produtos sob a mesma marca e relativos à categoria de produtos da marca-mãe, contudo esta estratégia seria bastante óbvia e triunfante não fosse esta tão complexa e desafiante.

A escolha da marca Portuguesa LANIDOR, enquanto estudo de caso ilustrativo desta estratégia, conclui que é possível implementar extensões de marca, contudo, a longo prazo se a estratégia aplicada for inconsistente e mal planeada pode resultar numa perda de capital bastante elevado, inclusive irreversível, para além de uma real perda de valor à empresa. Algo que impreterivelmente acabou por acontecer à marca LANIDOR. Apesar dos segmentos criados serem querentes e presumivelmente bem aceites pelo público-alvo, a verdade é que a falta de consistência nos segmentos criados e a aplicação desmedida desta estratégia, levou-os ao seu encerramento, enfraquecendo a marca, nos mais diversos pontos. Deste modo cabe à LANIDOR compreender quais as suas motivações, e quais os seus objectivos futuros, numa reflexão interna aos valores da marca procurando compreender aquilo que esta é, e aquilo que esta procura ser. Contudo, apesar das questões relativas às extensões de marca praticadas, a LANIDOR é uma empresa cuja história e percurso são exemplo de uma fonte de aprendizagem nas mais diversas perspectivas e vertentes. Reconhecida nos últimos três anos pela *Fashion Awards Portugal* como a “Melhor Marca Nacional” a LANIDOR é um verdadeiro caso de sucesso, no seu segmento de vestuário. Esta é uma marca onde questões como a

responsabilidade social, estão sempre presentes, dignificando e exaltando uma marca 100% Portuguesa.

Quanto às questões que deram início à presente dissertação, sendo estas:

1. Como é que a estratégia de extensão de marca se materializa na marca LANIDOR?
2. Compreender se a gestão de marca da LANIDOR se ajusta aos princípios da teoria da extensão de marca.
3. Pode a marca LANIDOR ser estendida a novos segmentos de mercado?

Conclui-se que a marca LANIDOR, materializa esta estratégia através da implementação dos segmentos LA CAFFÉ (restauração); LA SPA (saúde e bem-estar) e LA HOTEL (hotel), sendo que apenas um espaço do segmento LA CAFFÉ se encontra activo. Tal como anteriormente descrito a gestão de marca da LANIDOR não se ajustou aos princípios da teoria de extensão de marca, sendo que no futuro esta terá de refletir o rumo que a marca quer tomar, de forma a não ter que abdicar do ultimo segmento, o LA CAFFÉ. Por ultimo conclui-se que a LANIDOR poderá ser estendida a novos segmentos de mercado, sendo que o problema investigado não foi a estratégia utilizada, mas a falta de noções de gestão ao aplicar esta mesma estratégia numa empresa como a LANIDOR.

É então compreendido que esta estratégia apenas deve ser aplicada a marcas extremamente fortes no mercado, sendo imprescindível que haja um alto nível de relacionamento do consumidor com a marca. Estas devem ser feitas com muito cuidado e precaução, pois como anteriormente referenciado, quando executadas sem cautela ou critério lógico, estas tendem a confundir o que a marca realmente representa e deste modo gerar uma perda efetiva de valor à marca.

Deste modo, conclui-se que a estratégia de extensão de marca, só é benéfica se houver um alto-nível de relacionamento com o consumidor e uma preocupação diária da marca em cumprir com o seu gerenciamento e o posicionamento. Como tal esta estratégia deve ser aplicada com muito cuidado e precaução, pois quando executadas sem cautela ou critério lógico, podem confundir o que a marca realmente representa, desfavorecendo a sua posição nos mercados.

5.2 Limitações do Trabalho

As principais limitações da presente dissertação prendem-se no facto da bibliografia disponível ser maioritariamente da década de 90, apesar desta estratégia ser bastante utilizada e comum nos dias de hoje. Outra das limitações presentes foi a falta de disponibilidade do Departamento de Marketing, para ceder uma entrevista em tempo útil, assim como disponibilizar informações referentes à pratica da extensão de marca utilizada pela empresa. Por ultimo a incoerência nas informações prestadas pelas redes de divulgação

da marca, dificultou a recolha e a análise dos dados, sendo que teve de se prestar o dobro da atenção de forma a apurar a veracidade assim como a atualização das informações.

5.3 Recomendações para Futuras Investigações

O propósito do presente estudo, não foi definir se a extensão de marca é possível ou não, o objectivo deste estudo, foi analisar uma marca que tenha utilizado esta estratégia e compreender quais os resultados da implementação desta na empresa. Como tal, seria interessante aprofundar o tema de forma a criar uma estratégia ampla e segura, que pudesse contribuir positivamente para o progresso e sucesso das extensões criadas pela LANIDOR, através de um método personalizado e reflectido, dado que a marca se encontra bastante fragilizada com os últimos acontecimentos.

Seria de igual modo interessante investigar outras marcas de moda portuguesas que tenham implementado esta mesma estratégia, e compreender quais os resultados obtidos.

Bibliografia:

- Aaker, D. A. (1991). *Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1998) *Marcas: Brand equity gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócio.
- Aaker, D.; Joachimsthaler, E. (2007). *Como construir marcas líderes*. Porto Alegre: Bookman.
- Actualidade (2009) “Chá sobre a Avenida” http://www.la-caffe.com/image/press/11_01_2009_eco_iberica.jpg [Consult. 20 de Agosto. 2013].
- Adelman, C., Kenkins, D., Kemmis, S. (1977) *Re-thinking case study: Notes from the second Cambridge Conference*. Cambridge Journal of Education.
- Alexandrini, F., Hasse, C. R.; Santos, F. (2007). *Estudo da Satisfação e Fidelização de clientes em uma empresa de informática*. <http://www.aedb.br/seget/index.html> [Consult. 1 de Fevereiro, 2013]
- Alpert, L.; Gatty, R. (1969). "Product Positioning by Behavioral Life-styles," *Journal of Marketing*, 33 (April), 65-69
- Alvarez, M., E. B. (1991) *Organização, Sistemas e Métodos*. São Paulo: McGraw Hill.
- Al Ries. (2000). *11 Immutable Laws of Internet Branding*. New York: Harper Collins Business.
- Ambler, T.; Styles, C. (1997) *Marketing in the modern world: networks of silk*. London.
- Barret, J.; Lye, A.; Vekateswarlu, P. (1999), “Consumer Perceptions of Brand Extensions: Generalizing Aaker & Keller’s Model”, *Journal of Empirical Generalizations in Marketing Science*, Vol. 4, pp. 1-21.

- Bastos, I. S. (2009) “Chá sobre a Avenida” Câmara de Comércio e Indústria Luso Espanhola, http://www.la-caffe.com/image/press/11_01_2009_eco_iberica.jpg [Consult. 20 de Agosto de 2013].
- Baudrillard, J. (1995). *A sociedade de consumo*. Lisboa, Edições 70.
- Bell, J. (2002). *Como realizar um projecto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Bendixen.; Mike.; Kalala, A.; Bukasa; Russell A. (2003). “Brand Equity in the Business-to- Business Market”, *Industrial Marketing Management*, 33, 371-380.
- Best Guide “LA CAFFÉ” <http://www.bestguide.pt/restaurante-la-caffe/> [Consult. 1 de Agosto 2013].
- Blankson, C. (2001). *Some issues about the concept of positioning: an overview*. Atlantic Marketing Association Conference, Portland.
- Boa Escolha “LA CAFFÉ” <http://boaescolha.pt/restaurantes/lisboa/la-caffe> [Consult. 30 de Agosto 2013].
- Chefes de Cozinha (2008) “Restaurantes em Foco” <http://www.chefesdecozinha.com/index.php?s=2&eid=45> [Consult. 1 de Agosto 2013].
- Clifton, R.; Simmons, J. (2010). *O mundo das marcas*. Actual Editora.
- Coelho, C.; Rocha P. (2007). *Brandtaboos*, 1ª ed., Booknomics.
- Dearlove, D. (1999). *Richard Branson - 10 Segredos do Maior Criador de Marcas do Mundo*. Linda-a-Velha: Abril/Controljornal.
- De Chernatony, L.; McDonald, M. (2003) *Creating Powerful Brands in Consumer Service and Industrial Markets*, (3rd Edition), Oxford: Butterworth Heinemann.
- Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S (2000) *Handbook of qualitative research*, (2 Ed.). California: Sage Publications.
- Eisenhardt K. M.; Graebner M. E. (2007) ‘Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges’, *Academy of Management Journal* 50(1): 25-32.

- Estilos de Vida “LA SPA” <http://estilosdevida.rtp.pt/rtp/la-spa-spa-lisboa-lisboa-sao-jose-140-1.html> [Consult. 5 de Setembro 2013]
- Executive Media “LANIDOR com novos projectos” <http://www.executive-media.pt/noticia.php?id=115> [Consult. 5 de Setembro 2013].
- Fachin, O. (2001). *Fundamentos de Metodologia*. São Paulo: Saraiva
- Farquhar, P.H. (1990). *Managing Brand Equity*. *Journal of Advertising Research*, 30(4).
- Farquhar, P.; Herr P. (1993) “The Dual Structure of Brand Associations” em Aaker, D. Biel, A., *Brand Equity & Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 263-277, Hillsdale, NJ.
- Fiúza, Margarida (2010) “Império Lanidor”, http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/RevistaImprensaNacional/Empresas/Documents/Lanidor_Exame.pdf [Consult. 5 de Junho. 2013]
- Flash (2010) “Chá Trendy” http://www.lacaffe.com/image/press/01_19_2010_flash.jpg [Consult. 1 de Setembro 2013]
- Gale, B. T.; Wood, R.C. (1996) *Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver*. São Paulo, Pioneira.
- Goulart, A.; M. C. (2003) “Contribuição da Teoria da Observação à prática da Auditoria” Anais do 3º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, <http://www.eac.fea.usp.br/congressosp/congresso3/trabalhos/15.pdf> [Consult. 1 de Março 2013].
- Grönroos, C. (2003). *Marketing: Gerenciamento e serviços (2ª Edição)*: Rio de Janeiro: Elsevier
- Guimarães. R. (2003) Branding: Uma nova filosofia de gestão, in: Revista ESPM, São Paulo: V. 10, Ano 9, p. 86-103, Março/Abril 2003.
- Healey, M. (2008). *O que é o Branding?*. Mies: RotoVision SA

- Hollis, R. (2001). *Design Gráfico - Uma História Concisa*. São Paulo: Livraria Martins Fontes Editora Limitada.
- Houaiss, A. P (1974). “A marca e o logótipo brasileiros” in: Dias, Pinto, Waldemir, Santos, Vol. I. Rio de Janeiro: Rio Velho.
- Jornal de Noticias (2010) “LANIDOR cria um estilo de vida para crescer”
http://www.lanidor.com/la-spa/pt/press/07_16_2010_jn.jpg [Consult. 1 de Agosto 2013].
- Kapferer, J.N (1991). *A gestão das marcas: Capital da empresa*. (1ªed). Mem Martins: Edições CETOP.
- Kapferer, J.N. (1992). *Strategic brand management*. New York: Free Press
- Kapferer, J. N. (1997). *Managing Luxury Brands*. Journal of Brand Management, (vol.4).
- Kapferer, J.N (2000). *A Gestão de Marcas: capital de empresa*, (2ª ed). Mem Martins: Edições CETOP.
- Kapferer, J.N (2003). *As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*. (3ªed.) Porto Alegre: Bookman.
- Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity* (4ªed.). London: Kogan Page Limited
- Keller, K.L. (1998). *Strategic Brand Management*. (1ªed.) New Jersey: Prentice Hall.
- Keller, K.L. (2003). *Strategic Brand Management - Building, Measuring and Managing Brand Equity*. (2ªed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Keller, K.L (2006). *Gestão Estratégica das Marcas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Keller, K.L.; Lehmann, D. (2006). “Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities”, *Marketing Science*, Vol. 25, Nº, 6, pp. 740-759.

- Keller, K.L., Apéria, T.; Georgson, M. (2008) *Strategic brand management: A european perspective*. Essex: Pearson Education Limited.
- Kotler, P. (1999). *Principles of marketing*. (2ºed). Prentice Hall.
- Kotler, P, (2000), *Marketing Management. The Millennium Edition*, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kotler, P; Keller, K. L.(2006). *Administração de marketing*. (12ºed.) São Paulo. Pearson Prentice Hall.
- LANIDOR <http://www.lanidor.com> [Consult. 1 de Agosto. 2013].
- Lencastre, P. (2007) *A marca: O Sinal, a Missão e a Imagem - O livro da Marca*. (1ºed.) Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lencastre, P.; Côrte-Real, A. (2010). *One, two, three: a practical brand anatomy*. *Journal of brand Management*, V.17, 399-412.
- Lindstrom, M. (2005e). *Brand sense. Sensory secrets behind the stuff we buy*. New York: Free Press.
- Lipovetsky, G. (2007). *A sociedade da decepção*. São Paulo, Monole.
- Lisboa Diários (2011) “Tea Room / LA CAFFE, Av da Liberdade 177” <http://lisboadiarios.blogspot.pt/2011/02/tea-room-la-caffe-av-da-liberdade-177.html> [Consult. 2 de Setembro 2013].
- Martins, J. R. (2006). *Branding - O manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas*. São Paulo: Global Brands.
- Máxima Interiores (2009) “LA LANIDOR” http://www.la-caffe.com/image/press/06_01_2009_maximainteriores.jpg [Consult. 2 de Setembro 2013].
- Mendes, A. (2009). *Branding: A Gestão da Marca*. Lisboa: Edições IADE.

- Miles, M. B.; Huberman, A. M. (1994) *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Miller, J.; Muir, D. (2009) *O Negócio das Marcas*, Lisboa, Tinta da China.
- Nascimento, A.; Lauterborn, R. (2007). *Os 4 Es de Marketing e Branding - Evolução de Conceitos e Contextos até a Era da Marca como Ativo Intangível*, 1ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier Editora Limitada.
- Olins, W. (2003). *A Marca*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Oliveira, S. L. (1999). *Tratado de metodologia científica*. São Paulo: Pioneira.
- Pavitt, J. (2003). *Brand New*. London: Priceton University Press.
- Park, C.; Whan, Bernard, J. Jaworski,; Deborah J. M. (1986). “*Strategic Brand Concept- Image Management*”, *Journal of Marketing*, 50 (October), 135-145.
- Pereira, S. P.; Soares, T. “O evento como estratégia discursiva da marca”, <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R0405-1.pdf> [Consult. 22 Janeiro de 2013].
- Pinho, J. B. (1996). *O poder das marcas*. São Paulo: Ed Summus.
- Pitta, D.; Katsanis, L. (1995), “Understanding brand equity for successfull brand extension”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12 N.º 4, pp.51-64.
- QREN “A Avaliação do Desenvolvimento Socioeconómico, Manual Técnico II: Métodos e Técnicas” Quadro de Referência Estratégica de Portugal, www.observatorio.pt/download.php?id=210 [Consult. 15 de Agosto de 2013].
- Randazzo, S. (1996) *A criação de mitos na publicidade: como publicitários usam o poder dos mitos e do simbolismo para criar marcas de sucesso*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Ries, A.; Ries, L. (1998). *The 22 immutable laws of branding: how to build a product or service into a world-class brand*. New York, Haper Collins Publishers.

- Ries, Al.; Laura R. (1999). *22 Leis Consagradas do Marketing*. São Paulo: Makron Books.
- Ries, A.; Trout, J. (2009). *Posicionamento: A batalha por sua mente*. São Paulo: M. Books do Brasil.
- Ries, A.; Ries, L. (2004). *A origem das Marcas*. Cruz Quebrada: Casa das Letras.
- Robert, K. (2005). *Lovemarks: o futuro além das marcas*. [S.l.]. Editora M.Books.
- Sábado (2011) “Os melhores Spas de Lisboa” [http://www.sabado.pt/Special-Pages/Print.aspx?printpath=/Multimedia/FOTOS/-span--b-Sociedade-b---span--\(1\)/Fotogaleria-\(180\)&classname=Article.Media](http://www.sabado.pt/Special-Pages/Print.aspx?printpath=/Multimedia/FOTOS/-span--b-Sociedade-b---span--(1)/Fotogaleria-(180)&classname=Article.Media) [Consult. 3 de Setembro de 2013].
- Sampaio, R. (2002). *Marcas de A a Z: Como Construir E Manter Marcas de Sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Schiffman, Leon G.; Kanuk, Leslie Lazar. (2000). *Comportamento do Consumidor*. Rio de Janeiro: L.T.C Editora.
- Skyscrapercity “LANIDOR Constroi Hotel de Charme em Lisboa” <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=582516&page=3> [Consult. 4 de Setembro de 2013].
- SPA Concept “LANIDOR SPA - Lisboa, Portugal” <http://www.spaconcept-consulting.com/portfolio11.htm> [Consult. 3 de Setembro de 2013].
- Smith, D.; Park, C. (1992), “The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, August, pp. 296-313.
- Strunk, G. (1989). *Identidade Visual: A direcção do olhar*. Rio de Janeiro.
- Tavares, M. (1998). *A Força da marca: Como construir e manter Marcas fortes*. São Paulo: Harbra.
- Tybout, A. M.; Calkins, T. (2006). *Branding: Fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas: implementação, modelagem e checklists: experiências de líderes de*

mercado. São Paulo: Atlas.

- Tripadvisor “LA CAFFÉ Campo Grande”
http://www.tripadvisor.com.br/Restaurant_Review-g189158-d2084896-Reviews-LA_caffe_Campo_Grande-Lisbon_Estremadura.html [Consult. 2 de Setembro 2013].
- Vásquez, R. R.; Angulo, R. F. (2003). *Introducción a los estudios de casos. Los primeros contactos con la investigación etnográfica*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Vidaimobiliária (2013) “BPI abre hotel na avenida da Liberdade até ao final do ano”
<http://www.pt.vidaimobiliaria.com/noticia/bpi-abre-hotel-avenida-liberdade-ao-final-do-ano> [Consult. 3 de Setembro de 2013].
- Vidaimobiliária (2012) “Primeiro hotel da LANIDOR pronto ainda este ano”
<http://www.pt.vidaimobiliaria.com/noticia/primeiro-hotel-lanidor-pronto-ainda-este-ano> [Consult. 3 de Setembro de 2013].
- Wilkie, William L. (1994). *Consumer Behavior*. New York: John Wiley & Sons.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. (2º ed.) Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zhang, S.; Sood, S. (2002). “Deep” and “Surface” cues: Brand extension evaluations by children and Adults. *Journal of Consumer Research*, Vol. 29.

Anexos:

LA SPA:

LA | (SPA)

RITUAIS DE ROSTO **FACE RITUALS**

RITUAIS EQUILIBRANTES **EQUILIBRATING RITUALS**

Fruit Active Glow	60m – 50€
Exotic Moisture Dew	60m – 50€
Herbal Lavender Repair	60m – 50€
Modern Facial	60m – 50€
Taster Facial	30m – 40€

RITUAIS INTENSIVOS **INTENSIVE RITUALS**

Visible Brilliance	75m – 80€
Pro-Collagen Quartz Lift Facial	75m – 90€
Tri-Enzyme Resurfacing Facial	75m – 90€
Oxygen SkinCalm	75m – 70€
S.O.S. Purifying Facial	75m – 70€

SPA NO MASCULINO **MALE LA SPA**

Urban Cleanse Facial	75m – 80€
Skin IQ Facial	75m – 90€

RITUAIS DE CORPO **BODY RITUALS**

RITUAIS ESSENCIAIS **ESSENTIALS RITUALS**

Exotic Lime and Ginger Salt Glow	30m – 40€
Devils Mint Scrub	30m – 40€

TERAPIAS EXÓTICAS **EXOTIC THERAPIES**

Musclease Aroma Spa Ocean Wrap	75m – 80€
Exotic Coconut Rub and Milk Ritual Wrap	45m – 65€
Exotic Frangipani Body Nourish Wrap	45m – 65€
Sole Delight Foot Treatment	45m – 35€
Pro-Collagen Hand & Nail Treatment	30m – 35€

TERAPIAS DETOX **DETOX THERAPIES**

Body Sculpting Cellulite and Colon Therapy	60m – 80€
Cellutox Aroma Spa Ocean Wrap	75m – 80€

RITUAIS HOLÍSTICOS **HOLISTIC RITUALS**

The Face and Body Sensation	55m – 95€
Chakra Balancing	60m – 70€

A NATUREZA E A VIDA **NATURE AND LIFE**

Mother-to-Be	75m – 75€
--------------	-----------

O RITUAL DA MASSAGEM **THE MASSAGE RITUAL**

Stress-a-Way	60m – 65€
Spirit Reviver	60m – 65€
Muscle Melt Deep Massage	60m – 70€
Deep Tissue Back Massage	30m – 45€
Head and Shoulder Massage	30m – 45€
Aroma Stone	75m – 115€

VIAGENS LA SPA **LA SPA TRAVELS**

Ocean Travel Relax	195m – 180€
Ocean Travel Detox	195m – 180€
Travel to Taiti	165m – 120€

PACKS **PACKS**

Perfect Legs	30m x 10 – 360€
Anti-Ageing	75m x 6 – 432€
Body Sculpting Cellulite and Collon Therapy	60m x 6 – 432€
Deep Tissue Back Massage	30m x 10 – 360€
Drenagem Linfática	60m x 6 – 336€

OUTROS **OTHERS**

Massagem Ayurvédica Ayuvédic Massage	1h00 – 80€
	1h30 – 100€
Drenagem Linfática Lymfatic Drainage	1h – 70€
	2h – 110€

MANICURE

Manicure	45m – 10.00€
Manicure Francesa French Manicure	1h15 – 13.00€
Spa Manicure	1h15 – 45.00€

PEDICURE

Pedicure	1h00 – 25.00€
Pedicure Francesa French Pedicure	1h15 – 28.00€
Spa Pedicure	1h30 – 60.00€

DEPILAÇÃO **WAXING**

Sobrancelha Eyebrow	7.00€
Buço e Queixo Fluff and Chin	9.00€
Buço ou Queixo Fluff or Chin	6.50€
Axilas Armpits	8.50€
Costas ou Peito Back or Chest	17.00€
Abdómen Abdomen	9.00€
1/2 Braço 1/2 Arm	13.50€
Braço Completo Arm	18.00€
1/2 Perna 1/2 Leg	16.00€
Perna Inteira Leg	23.00€
Perna Inteira e Virilha Normal Leg and Groin	25.00€
Virilha Normal Groin	9.00€
Virilha Reduzida Partial Groin	14.00€
Virilha Total Entire Groin	18.00€

Piscina e Hammam Swimming Pool and Hammam	1h – 15€
--	----------

LANIDOR FLAGSHIP STORE

Av. da Liberdade, 177-A
1250-140 Lisboa
Tel. (+351) 213 144 551
Telm. (+351) 93 203 25 60
la-spa@lanidor.com
www.lanidor.com/la-spa

Fonte: LANIDOR (2013)

LA SPA

**20%
Desconto**

EM TRATAMENTOS LA SPA SHISEIDO

VOUCHER BLUE Nº 07

VOUCHER DISPONÍVEL NA PÁG. 95

A NÃO PERDER TRATAMENTOS QI DE CORPO

- **Energizante para Corpo e Mente:** este tratamento, associado às virtudes energizantes da Energizing Fragrance da Shiseido, recarrega energias (1h15, €65)
- **Tonificante:** a pele reencontra a sua tonicidade e suavidade graças a este tratamento completo que harmoniza a silhueta (1h15, €70)
- **QI para Rosto e Corpo:** o mais avançado tratamento de beleza QI da Shiseido. Uma completa massagem que liberta as tensões, para um bem-estar total. (2h, €115)

RITUAIS COM ASSINATURA SHISEIDO...,

... *massagens, piscina, banho turco e muito charme... Tudo num spa localizado numa das avenidas mais conceituadas da capital. Depois, um chá no LA Tea Room!*

SPA | LISBOA

LA SPA

Situado na LA Flagship Store da Avenida da Liberdade, o LA Spa Shiseido é um local único que proporciona verdadeiros momentos de puro bem-estar, assentes na harmonia entre corpo e espírito. Além dos tratamentos com assinatura da marca Shiseido que utilizam o método QI (que associa os pontos de pressão do Shiatsu, a utilização dos *ashibori* - toalhas japonesas húmidas e quentes - e as técnicas de massagem ocidentais), tem banho turco para descontraír e uma piscina convidativa dos quais todos os clientes do spa podem usufruir gratuitamente. Exclusivamente feminino de segunda a quinta e sábados tem à sexta uma espécie de Men's Day (a parte da tarde é, pois, dedicada unicamente aos senhores).

Opte, então, por um tratamento QI que para regular o fluxo energético do seu corpo, seja ele apenas de rosto, de corpo, específico de uma ou meia hora, *packs*, séries, ou uma das propostas especiais LA Spa Shiseido como a Experiência QI: três horas dedicadas a um tratamento QI de Rosto de Hidratação Intensa, outro Esfoliante de Corpo e um Relaxante ou Energizante para Corpo e Mente, tudo por €132! www.lanidor.com/la-spa



Fonte: LANIDOR (2013)

Lanidor cria um estilo de vida para crescer

DIVERSIFICAÇÃO PARA A RESTAURAÇÃO E BELEZA DERMAM À MARCA DE VESTUÁRIO NOTORIEDADE JUNTO DE NOVOS PÚBLICOS

— ANA PAULA LIMA
— ana.palma@jpp.pt

Dos fios para tricotar, cresceram para a produção e comercialização de vestuário e na última década expandiram-se em número de lojas e novos conceitos de negócio. A Lanidor é hoje um estilo de vida que alia à roupa, a restauração, hotelaria e os tratamentos de beleza.

No segundo semestre de 2011 o grupo espera inaugurar um dos projectos de design mais arrojados, o LA Hotel, que está a ser construído no centro da Avenida da Liberdade, em Lisboa, uma zona onde tem gravitado o desenvolvimento das novas áreas de negócio da Lanidor.

"Costumamos dizer que no dia em que inaugurarmos o LA Hotel, tudo indica que será no segundo semestre de 2011, fechar-se-á o triângulo LA na Avenida da Liberdade", salienta Margarida Manjerão, directora de comunicação e marketing da marca.

Dos projectos futuros do grupo faz parte a abertura de um espaço LA Home, dedicado aos artigos de decoração para o lar.

Desde 2008, além da restauração, a Lanidor apostou no segmento da beleza, com a abertura na flagshipstore, em Lisboa, do LA Spa, em parceria com a marca de cosmética Shiseido. Uma nova faceta em que o grupo apostou para conquistar novos consumidores para a marca de vestuário feminino e infantil.

"Esta decisão estratégica visou transformar uma marca de roupa num estilo de vida. Actualmente falar de Lanidor é falar de 'LA Life Style', um universo que concre-

tiza a visão da marca: 'making people happier', salienta Margarida Manjerão.

A estratégia, explica directora de marketing, tem como grande objectivo dar "notoriedade à marca, transformando-a na marca de vestuário mais inovadora e criativa a operar no mercado nacional".

Esta é, também, continua a responsável, uma forma de "estretar a relação dos amantes Lanidor com a marca. Na medida em que proporcionam experiências cada vez mais diversificadas e compensadoras".

**LANIDOR
VAI INAUGURAR HOTEL
NO SEGUNDO
SEMESTRE DE 2011
E PRETENDE AVANÇAR
COM PROJECTO LA HOME**

O público alvo, apesar da marca de vestuário se destinar às mulheres e às crianças é, por esse motivo, mais alargado. "Hoje em dia os amantes da marca são muito mais do que clientes aficionados de roupa. Não foi por caso que o LA Spa abriu um men's day à sexta-feira", salienta a directora de comunicação e marketing.

Ao todo, o grupo agrega sete conceitos relacionados com o mundo da moda: a primeira marca de vestuário, a LA Woman, a LA Kids & Junior (dos 2 aos 12 anos), LA Accessories, LA Caffé, LA Spa, LA Factory & LA Loft (outlet), LA Shop Online e a LA Mag (revista). ■



LA SPA levou a marca de vestuário feminina a organizar um dia dedicado aos homens.

RETRATO

LA SPA

Com um investimento de 278 mil euros por parte do grupo português. O spa situado na flagshipstore da Lanidor, em Lisboa, tem registado facturações anuais superiores a 100 mil euros. Nos cinco primeiros meses desta ano a facturação foi de 55 mil euros.

LA CAFFÉ

Com três espaços abertos em Lisboa o café e restaurante da Lanidor implicou um investimento de 650 mil euros. O estilo gourmet e sofisticado dos dois conceitos de restauração valeram ao grupo uma facturação de 850 mil euros, em 2008, que em 2009 caiu para os 675 mil euros. Desde o início de 2010 o volume de negócios superou os 330 mil euros.

LA KIDS

O segmento infantil da Lanidor representou um investimento de 2 milhões de euros nos últimos três anos e a facturação tem ultrapassado os 6 milhões de euros em 2008 e 2009. Este anos, entre Janeiro e Maio, a facturação nesta área está nos 2,9 milhões de euros.

PRODUÇÃO

O grupo emprega cerca de 500 pessoas e produz, em vários países, 2 milhões de peças por ano.

LOJAS

A rede de lojas próprias e franchisadas é formada por 128 lojas espalhadas por treze países. Em Espanha têm 13 lojas.

INTERNACIONALIZAÇÃO

A marca portuguesa está ainda presente na Suíça, Arábia Saudita, Kuwait, Irlanda, Chipre, Jordânia, Qatar, Angola, Líbano e Equador.

Tricô e malhas foram o ponto de partida há 44 anos

História

A história da Lanidor começa em 1966 com a produção de fios para tricô. Com o declínio deste mercado o grupo de Águeda a muda de estratégia, e aposta na produção de malhas pelas quais se tornaram conhecidos e na abertura de lojas de vestuário para senhora.

Na década de 90 a expansão

consolidou-se e o grupo decide refrescar a imagem institucional. Assume a designação LA e renova as lojas.

A década seguinte marca o início da diversificação nas áreas de negócio. Em 2001 surge a LA Kids e a LA Caffé, que actualmente é formado por três espaços em Lisboa. Esta década é também a escolhida para a marca se internacio-

nalizar. O primeiro mercado onde abriram lojas foi Espanha. Actualmente estão em treze países e operam um total de 128 lojas próprias e franchisadas. Os próximos mercados onde pretendem entrar são a Rússia, Grécia, Roménia, Bulgária, Polónia e Ucrânia.

O grupo emprega 500 pessoas e do seu portfólio de marcas faz parte, ainda, a marca de acessórios,



Casa Batalha, e a marca de vestuário Globe.

"O futuro do universo Lanidor é continuar a crescer", frisa Margarida Manjerão, salientando, que em breve será possível "acordar no LA Hotel, passar um dia na flagshipstore e usufruir dos tratamentos no LA SPA Shiseido, com passagem pela piscina e banho turco, fazer um lanche no tea room ou um lanche buffet e depois dar uma espreitadela à LA Woman, LA Kid e LA accessories. Finalmente descer a avenida e jantar no LA Caffé com uma ementa absolutamente gourmet." ■

Fonte: LANIDOR (2013)

LA CAFFÉ:

flash! LIFESTYLE
Dining & Nightlife

É hora do chá!

EM 'ALICE NO PAÍS DAS MARAVILHAS', A FESTA DO CHÁ MARCA A HISTÓRIA. AQUI FICAM SUGESTÕES PARA FAZER A SUA EM LISBOA...

O Chá da Lapa tem uma sala a lembrar os salões ingleses. Ideal para tomar um chá.

No LA Caffé Tea Room, há chás e infusões para todos os gostos, para acompanhar com scones ou bolo à fatia.

Alice chega à casa da febre, March Hare, onde é convidada a ir à Festa da Hora do Chá. Na festa estão presentes a March Hare, o Chapeleiro Louco e o Rato do Campo. Uma vez que o tempo parou de funcionar, para o Chapeleiro, são sempre seis horas da tarde e é hora do chá. As criaturas da Festa do Chá são as que mais discutem em todo o País das Maravilhas... Este é o relato de um dos momentos que todos, certamente, recordam da história criada, em 1865, por Lewis Carroll.

Por isso, a **flash!** deixa aqui algumas sugestões para os lisboetas, e quem vem de visita à capital, poder desfrutar dos prazeres do chá. Com quase vinte anos de existência, O Chá da Lapa, um negócio de família, oferece uma grande variedade de chás. A acompanhar com um croissant, um scone, um waffle ou uma fatia de um dos bolos confeccionados pela avó de Cristina Lacorda, a actual proprietária. Aberto todos os dias das 8h30 às 20h, o espaço, no n.º 8 da Rua do Olivais, em Santos, divide-se em duas salas, uma delas aberta posteriormente e a lembrar os salões ingleses. "Aqui perde-se a noção do tempo, perdemos as horas", assegura a proprietária, que, há um ano, depois das partilhas entre os cinco irmãos, com o dissenso dos pais, ficou responsável pelo salão de chá, até então dirigido pela mãe, com o mesmo nome. Apesar dos quase vinte anos de existência, a proprietária garante que tudo tem feito, e fará, para manter a traça original deste espaço que, além de lanches e pequenos-almoços, se assume também como um lugar privilegiado para almoçar. No-meadamente para quem tem tempo e quer prolongar convívios pela tarde.

Já em plena Avenida da Liberdade, corre

De 3.ª feira a sábado, das 15h às 19h, As Vicentinas, na Rua de S. Bento (em baixo), há 30 anos a servir chá e scones.

o risco de não dar pelo LA Caffé Tea Room, mas se lhe dissermos que fica no número 177, no primeiro piso da loja da Lanidor, será certamente mais fácil. A decoração é romântica, em tons quentes. A janelas, a todo o comprimento da sala, dá-nos uma vista privilegiada para a cidade. O Tea Room tem praticamente o mesmo horário da loja (abre às 10h). Os lanches (das 16h às 19h) continuam a ser um dos ex-libris da casa, com uma vasta carta de chás e infusões com os scones acabadinhos de fazer, as compotas caseiras, os bolos servidos à fatia e waffles.

Ali perto, na Rua de São Bento, bem junto ao largo do Rato, fica ainda a casa As Vicentinas. É bem mais antiga – abriu há 30 anos e só funciona à hora do chá, à tarde, pois claro. Uma casa imperdível pela sua história... e maravilhosos scones! ❗

A atmosfera palaciana do restaurante Valle Flor permite-lhe uma viagem no tempo e no paladar.

LANCHAR NO PALÁCIO
O Valle Flor (no Pastana Carlton Palace Hotel) é, este ano, o restaurante oficial do evento das 7 Maravilhas Naturais de Portugal. A atmosfera palaciana do local, que foi em tempos o Grande Salão de Baile do Palácio Valle Flor, construído no final do século XIX, quando nasceu a obra de Lewis Carroll, convida-o a viajar no tempo, para um mundo fantástico. Percorra os noz jardins, onde há uma agradável casa de chá...

Fonte: LANIDOR (2013)



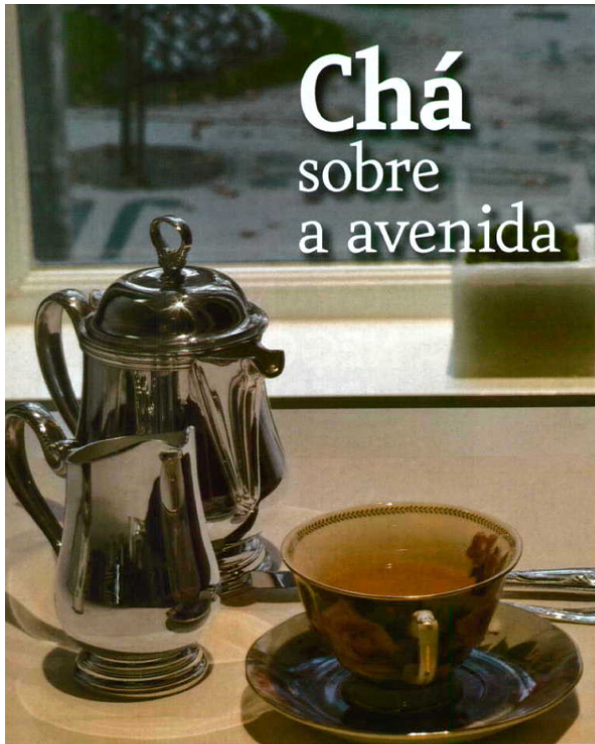
LA Caffé

Ligado à cadeia de moda Lanidor, o conceito LA Caffé surge em três espaços diferentes. O LA Caffé Avenida da Liberdade é o mais sóbrio, num jogo de castanho e preto. Já o espaço do Campo Grande, o primeiro de todos, é o único que se mantém vizinho à loja. As cores alegrem-se para o roxo e o laranja, mas o estilo *trendy* permanece. O *chef* António Runa é o responsável pela extensa ementa, que muda de dois em dois meses para acompanhar as tendências da moda. No Tea Room, a ementa aposta nas saladas e refeições leves. O *ex libris* da casa é o *buffet* de lanche que inclui *macarons*, bolos à fatia acabados de fazer, bem como *croissants* e chás *Marriage Frères*. O ambiente é mais clássico e feminino, em tons de rosa e branco.



LA Caffé Av. da Liberdade - Av. da Liberdade, 129, Lisboa. Tel. 21 325 67 36. Preço médio por refeição, sem bebida €20. LA Caffé Tea Room - Av. da Liberdade, 177-A, Lisboa. Tel. 21 314 43 18. Preço médio por refeição, sem bebida €15. Lanche *buffet*, das 16h00 às 19h00, €11,50. LA Caffé Campo Grande - Av. Campo Grande, 3-B, Lisboa. Tel. 21 796 77 13. www.lanidor.com/lacaffe. Preço médio por refeição, sem bebida €20.

Fonte: LANIDOR (2013)



Chá sobre a avenida

A entrada meio escondida dentro da loja de roupa Lanidor, não deixa adivinhar o que vamos encontrar no primeiro andar do número 177-A da avenida da Liberdade, em Lisboa. Um requintado e cosmopolita salão de chá, dirigido pelo chefe António Latas, onde tudo é pensado ao pormenor.

Texto **Inês Serra Bastos** ibastos@ccile.org
Fotos **DR**



ticularmente especial no final de tarde. Este é o cenário oferecido desde 2007 pela Lanidor no Tea Room. É a partir das 15h que se preparam os scones para serem preparados à hora do lanche. Doces caseiros, destaque particular para o doce de gila, e variada pastelaria ou apenas um café sempre acompanhados pelos requintados macarons franceses são procurados todas as tardes. Bules, chávénas e talheres franceses acompanham a cerimónia do chá, dado-lhe um certo carisma. Todas as quintas, sextas e sábados à tarde é servido por 11,50 euros (sem bebidas) o Tea Room *buffer*, onde são oferecidos os doces caseiros, scones, *fingertandwich* *croissants*, e pastelaria e salgados tradicionais.

E se inicialmente a carta de almoços foi pensada para ser leve, o aumento da procura à hora de almoço não só de turistas, como de gestores e empresários levou o chefe António Gabriel a reforçar os almoços. "A nossa carta oferece os pratos feitos pelas nossas avós, com um empratamento moderno e cosmopolita, que combina com a marca Lanidor", explica o chefe.

De entrada a sugestão é a tradicional combinação de tarte de abóbora com requeijão e nozes ou salada de camarão com abacate. Os hambúrgueres no prato são também muito procurados. O bacalhau à brás com tomate, o naco de porco com batatinhas e *courgette* assada e creme de laranja, empada de coelho à caçador ou *risotto* de espargos verdes com azeite de trufa e frango, saltam à vista e aguçam a curiosidade.

Para rematar o tradicional leite creme ou a tarte de maçã gelada com baunilha, entre outras sobremesas. Para acompanhar todo o festim é possível pedir vinho a copo. O preço médio das refeições anda a volta dos 20 euros. ■

E ainda possível tomar chá ao melhor estilo de Lisboa no Tea Room da LA Caffé. Aqui todos os sentidos são postos à prova. No ar o agradável aroma a frutos vermelhos combina na perfeição com os pomposos sofás e cadeiras que decoram o espaço. O charme inglês e a elegância francesa conjugados num espaço muito português, que divide paredes com a loja de roupa e acessórios de moda.

As enormes janelas deixam espreitar aquela que é considerada a mais glamorosa avenida da capital, a avenida da Liberdade, iluminada com uma luz par-



Fonte: LANIDOR (2013)

Tea Room - LA CAFFÉ
Avenida da Liberdade, nº 177 - A,
1250-140 Lisboa
Tel.: (351) 213 144 318
www.lanidor.com

Chá trendy

LA CAFFÉ TEA ROOM, EM PLENA AVENIDA DA LIBERDADE, CONQUISTOU OS ALFACINHAS MAIS REQUINTADOS. PRAZERES DE FIM DE TARDE...

Quem passa em plena Avenida da Liberdade corre o risco de não dar pelo La Caffé Tea Room, mas se lhe dissermos que fica no número 177, no primeiro piso da conceituada loja da Lanidor será certamente mais fácil. Uma belíssima escadaria em acrílico faz a ligação entre o SPA (no piso -1), a afamada loja, que funciona no piso térreo, e o Tea Room, que, no primeiro piso, divide a área com o espaço 'kids' e a biblioteca.

A decoração é romântica, em tons quentes. A janela, a todo o comprimento da sala, tem uma vista privilegiada para a cidade. O Tea Room tem praticamente o mesmo horário da loja (abre às 10h) e engloba ainda o serviço de restaurante. António Latas é o responsável pela renovada carta onde, além da ementa fixa (dos € 9 aos € 12,50), existem sempre sugestões diárias com o cunho do 'chef'. Os lanches (das 16h às 19h) continuam a ser um dos ex-libris da casa. A vasta carta de chás e infusões (de € 2,75 a € 4,25) combina na perfeição com os 'scones' (€ 4,80) acabadinhos de fazer, as compotas caseiras, os deliciosos bolos servidos à fatia (€ 3,50) e 'waffles' (€ 4,00). Pode optar ainda por um lanche dos deuses, um requintado 'buffer' (€ 11,50) com a marca da casa que o vai deixar em paz consigo e com a vida... !!

LOCAL Tea Room, Avenida da Liberdade, 177-A, Telefone: 213 144 318



Há chás e infusões para todos os gostos; acompanhe com um delicioso scone...

Fonte: LANIDOR (2013)

LA HOTEL:

Primeiro hotel da Lanidor pronto ainda este ano

Sex, 13/01/2012 - 12:26 por admin



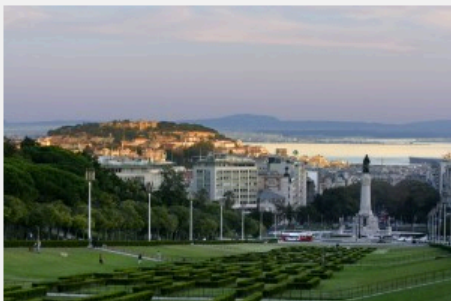
O Grupo Lanidor prevê inaugurar o seu primeiro hotel ainda este ano. Em pleno centro de Lisboa, na emblemática avenida da Liberdade, «a obra começou em Maio de 2011 e, se tudo correr como planeado, abriremos no último trimestre de 2012», disse João Pedro Xavier, CEO do grupo de têxtil português, em declarações ao Sol.

Este projeto representa um investimento total de 10 milhões de euros, dos quais 2,3 milhões são assegurados pela empresa e os restantes 7,7 milhões estão a cargo de um fundo imobiliário. Resultado da adaptação de um edifício do século XIX, o LA Hotel será um hotel de charme, oferecendo 26 quartos, restaurante e esplanada. O CEO do grupo explicou que este hotel vem complementar a oferta do grupo naquela zona. «Inicialmente, a ideia era fazer um hotel de charme e manter o apoio do LA Caffe do outro lado da Avenida, mas o projeto cresceu e incorpora já um restaurante para cerca de 60 pessoas». Daí que, «manteremos o café da flagship store e encerraremos o da Avenida, até porque, dentro de poucos meses, abriremos o novo LA Caffe no Chiado, na rua Garrett, revelou».

Fonte: Skyscrapercity (2013)

Avenida da Liberdade vai ter novo hotel

19 de Agosto de 2013 às 17:34 por *Raquel Relvas Neto*



O número 164 da Avenida da Liberdade, em Lisboa, vai dar lugar a uma nova unidade hoteleira.

O hotel, cujo edifício é propriedade do Banco BPI e que iria dar lugar ao LA Hotel, do grupo Lanidor, vai ser explorado por Pedro Mendes Leal, CEO da Empark, antigo proprietário do Bairro Alto Hotel, também em Lisboa.

A unidade hoteleira vai ter 25 quartos, com serviço de alojamento e pequeno-almoço. A directora-geral do hotel, Adélia Carvalho, ex-directora-geral do Bairro Alto Hotel

e actual consultora hoteleira da Unicer Turismo, afirmou à Publituris que “a pretensão é que seja um hotel de cinco estrelas”.

O hotel tem abertura prevista até ao final deste ano.

Fonte: Vidaimobiliária (2013)