

PAULA OLIVEIRA, JOSÉ MIGUEL TUÑEZ & PAULA ARRISCADO  
paula.r.oliveira@sapo.pt; miguel.tunez@usc.es; paula.arriscado@salvadorcaetano.pt  
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA, ESPANHA / IPAM, PORTUGAL

# AS *STARTUPS* EM PORTUGAL E A GESTÃO DE COMUNICAÇÃO DE MARCA: PROPOSTA DE INVESTIGAÇÃO

## RESUMO

Neste texto apresentamos de forma resumida as linhas que estruturam um projeto de investigação de doutoramento em curso relativo aos desafios da gestão da comunicação de marca das pequenas e médias empresas (enfoque teórico) e das *startups* em Portugal (análise prática). Pretende-se essencialmente refletir sobre a forma como a gestão da comunicação de marca pode contribuir para o processo de construção identitária das marcas e para a sua ativação junto dos consumidores, em termos de definição de posicionamento e de construção de imagem, a partir de uma revisão bibliográfica sobre o assunto.

## PALAVRAS-CHAVE

Gestão da comunicação de marca; pequenas e médias empresas; *startups*

---

## 1. INTRODUÇÃO

Para toda e qualquer empresa, a marca é seu o património mais valioso pois, acima de tudo, as marcas nascem para representar valores, associações, o negócio em si. Segundo a AMA – American Marketing Association, a marca é muito mais que a identidade visual ou símbolo, sinais, um desenho ou combinação de ambos que identificam produtos/serviços e os diferenciam dos concorrentes.

Os financeiros das empresas foram os primeiros a chamar a atenção dos *marketeers*, estrategas e gestores para a importância de um dos pilares da gestão da marca, o *brand equity* (capital da marca), mas numa perspetiva mais economicista, alertando-os para a relevância do ativo intangível mais importante de uma empresa. Torna-se crucial compreender que se trata de um ativo holístico das empresas que une pessoas e negócio.

Tornar as marcas mais próximas dos *stakeholders*, transformando-as em parte integrante da vida dos consumidores, é um dos principais objetivos da comunicação de marca (Aaker 1991, 2010, 2011; Arruda, 2009; Kapferer, 1992, 2003). O presente trabalho tem por objetivo ponderar sobre a importância da gestão da comunicação de marca das *startups* em Portugal e a importância atribuída à construção identitária da marca, à definição do posicionamento e, conseqüentemente, à imagem junto dos consumidores. A identidade da marca deve traduzir-se na consequência de um esforço deliberado e estrategicamente desenvolvido pelas organizações e não ser fruto do acaso (Ruão, 2006), o que requer uma gestão sistemática e contínua, porque tem implicações no posicionamento e, conseqüentemente, na imagem da marca junto dos diversos *stakeholders*.

A marca só existe na medida em que é comunicada, como refere Kapferer: “a marca é um ser de discurso. Só existe pela comunicação. Dado que a marca enuncia os produtos ou serviços, é preciso necessariamente que tome a palavra” (1991, p. 55) para que possa ser conhecida e reconhecida pela imagem como o resultado da síntese mental feita pelo público de todos os sinais emitidos pela marca. A identidade da marca é assim percebida na sua relação com dois conceitos-chave: a comunicação, na forma como é exteriorizada, e a imagem, no seu reflexo junto dos públicos-alvo.

Com este artigo, pretende-se refletir sobre o exposto e articular a teoria com realidades práticas e concretas. Compreender, portanto, como as pequenas e médias empresas (doravante designadas por PME) gerem marcas e mais particularmente como as ativam através de uma estratégia de comunicação planeada. A literatura disponível sobre esta temática é escassa. Contudo, pela revisão da que existe, percebe-se que estas empresas dão pouca importância à gestão da marca e são os gestores/proprietários das empresas que tratam deste pelouro.

Continuando na mesma linha de raciocínio, no estudo empírico projetado para ser realizado no âmbito do doutoramento analisa-se uma nova realidade empresarial em Portugal: as *startups*. São jovens e promissoras empresas, dignas de estudo, porque contribuem para a renovação do tecido empresarial português, para a captação de investimento estrangeiro e para o aumento do emprego.

Todas as empresas comunicam, quer o façam de forma planeada, quer aleatória. A verdade é que sem comunicação não há marca. O projeto de investigação de doutoramento, que deverá assentar na junção de metodologias quantitativas e qualitativas, visa assim analisar como é fulcral as *startups* investirem em *branding*, ativarem marcas através de uma estratégia

de comunicação planeada, uma vez que as ações certas ajudam à descodificação do produto ou do serviço a aportar associações positivas para a marca, a construir reputação, confiança e credibilidade, contribuindo desta forma para aumentar o valor e a longevidade das marcas. Compreender como os empreendedores deverão lidar com os desafios da comunicação de marca num ecossistema tão competitivo, mesmo que com *budgets* mais modestos, e trazer mais conhecimento sobre o *branding* aplicado a uma realidade empresarial ainda em afirmação, serão os maiores contributos desse projeto.

## 2. A MARCA: UM CONCEITO HOLÍSTICO MARCADO PELA IDENTIDADE

Nas últimas décadas, a gestão da marca, assim como a gestão de marketing deixaram de ser conceitos aplicados unicamente a produtos, estendendo-se agora a serviços, assim como a várias tipologias de organizações, quer sejam de natureza comercial ou sem fins lucrativos, grandes, médias ou pequenas empresas, e até mesmo a locais ou pessoas, com o intuito de ganhar relevância através de posicionamento forte (Aaker, 2011; Berthon, Pitt, Chakrabarti & Berthon, 2011). Atualmente, as marcas têm uma dimensão estratégica, uma ideia inspiradora que une negócios, ideias e pessoas (Goldfarb, Lu & Moorthy, 2009; Roper & Parker, 2006).

Quando analisamos múltiplas tentativas de definição do conceito, constatamos que este tornou-se cada vez mais complexo ao longo do tempo. Da simples definição proposta pela AMA – American Marketing Association, na década de 1960, que descreve a marca como o nome, o desenho ou combinação dos dois, com a função de identificar e diferenciar os bens ou serviços, verificamos agora a integração de elementos que revelam a construção de um conceito estratégico (Chernatony & Dall’Olmo, 1998) e de natureza holística (Keller, 2003; Schmitt, 2003). Por isso mesmo, para muitos autores, o principal objetivo na conceção de uma estratégia de *branding* é ganhar uma vantagem competitiva de longo prazo no mercado (Todor, 2014). Uma promessa com uma proposta de valor determinante no relacionamento das empresas com os seus diversos *stakeholders*, quer em contextos favoráveis, quer em momentos de crise que geram imagem negativa (Davison, 2002; Heller & Darling, 2012; Kotler & Kartajaya, 2003). Uma abordagem orientada não só para o cliente, mas também para os colaboradores (Tavassoli, Sorescu & Chandy, 2014).

Quando falamos de marcas, falamos da “criação de associações” e “recordações” relevantes para os consumidores (Pinho, 1996), vinculando

uma relação cada vez mais emocional e simbólica (Aaker 1991; King, 1991; Neal & Strauss, 2008). Falamos de um caminho para o estabelecimento de “contratos” que procuram vincular as empresas e os consumidores através de cláusulas que, ainda que virtuais, buscam a fidelidade e lealdade dos consumidores (Kapferer, 1992).

As marcas são hoje uma promessa que pretende facilitar e enriquecer o dia-a-dia dos consumidores, simplificando a tomada de decisão e aportando menor risco (Keller & Machado, 2006). Neste sentido, para Olins (2003), as marcas passaram a representar “clareza, confiança, consistência, estatuto, pertença”. De acordo com o conceito de personalidade da marca proposto por Kapferer (2003) ou a marca enquanto pessoa de Aaker (1991), estas ajudam também os seres humanos a definirem-se a si próprios, através das escolhas que fazem. Aquilo que começou por ser uma simples definição em torno das características distintivas, neutras e objetivas (como uma denominação e um desenho), transformou-se num conceito personificado, que complementa a identidade física da marca.

A identidade procura assim determinar e captar os traços centrais, distintivos e duradouros de uma organização, pessoa, profissão, local ou sociedade, na tentativa de responder às seguintes questões: o que sou? O que faço? Como devo agir? (Alvesson, 2001; Sveningsson & Alvesson, 2003).

Na génese da relação entre a marca e o consumidor está o próprio processo de construção identitária através de uma proposição de valor que a marca faz e que envolve benefícios tanto funcionais/rationais como emocionais e simbólicos (Aaker, 1991). Referimo-nos a um misto de associações que uma marca aspira conceber, ou sustentar, espelhando os valores e as ambições que preservem a sua singularidade. E são as organizações “donas” das marcas que têm a responsabilidade de assegurar o cumprimento desses requisitos e o dever de especificar o significado, a intenção e a vocação das suas marcas (Arriscado, Sobreira & Solana, 2015). É com base no que essas associações representam que se estabelece tanto a ação de compromisso da empresa, como a promessa para com o consumidor, pelo que a identidade da marca não é apenas a soma dos sinais gráficos que a representam, mas também as características psicológicas associadas à marca (Aaker, 2010; Lencastre, 2007; Ruão, 2006).

Segundo Ghodeswar (2008), o sucesso da identidade requer que a marca esteja em sintonia com os clientes, se diferencie da concorrência e corresponda, ao longo do tempo, às expectativas por ela geradas. Resulta, pois, de um esforço deliberado e estrategicamente desenvolvido pelas

organizações (Ruão, 2006), resultante de uma gestão sistemática, proactiva e numa perspetiva antecipada.

### 3. POSICIONAMENTO E IMAGEM: A COMUNICAÇÃO DA MARCA TRANSFORMADA EM PERCEÇÃO

Do sucesso na gestão da identidade sobressai o posicionamento com que a marca se propõe competir no mercado e do qual resulta a imagem que se pretende construir na mente dos *stakeholders*.

Portanto, para se desenvolver uma estratégia de posicionamento é preciso começar por se olhar para a identidade e evidenciar os seus traços nucleares, singulares e duradouros. Só assim se conquista um posicionamento destacado, relevante, superior e exclusivo, face aos concorrentes (Arriscado, Sobreira & Solana, 2015).

Para Keller (2003), uma marca bem posicionada é aquela que ocupa um nicho de mercado particular na mente do consumidor. Esse posicionamento é obtido pela criação de pontos de paridade com a concorrência, bem como pontos de diferenciação, ganhando vantagens sobre essa concorrência (Aaker, 2011).

O ponto de partida para se obter um posicionamento diferenciado é ter em conta as características do produto, a sua “personalidade”, os seus benefícios funcionais e emocionais e, obviamente, o perfil do utilizador/consumidor. Kotler & Bes (2004) defendem que essa diferenciação deve satisfazer determinados pontos: a *importância*, na medida em que a diferença tem de oferecer um benefício de alto valor a um número suficiente de compradores; o *destaque*, uma vez que a diferença necessita de ser oferecida de forma evidenciada; a *superioridade*, já que esta é superior a outras maneiras de se auferir benefícios; a *exclusividade* pela qual a diferença não pode ser copiada pelos concorrentes; e o *lucro*, porque a empresa tem de ser rentável.

Entre identidade e posicionamento há uma relação simbiótica que deve ter em mente a parte mais interessada, ou seja, os consumidores. Para Thompson (2005), a integração e influência da marca na mente do consumidor deve traduzir-se num posicionamento que aporta uma posição vantajosa no mercado. Conforme exemplificam Kotler & Bes (2004), estamos perante uma estratégia de posicionamento que diz ao consumidor que a marca tem características que lhe são importantes, constituindo a melhor opção. Se a marca não corresponder aos princípios e valores dos consumidores e não cumprir as expectativas geradas, estes podem manifestar-se

negativamente (Caetano, Soares & Gouveia, 2008). É pois, importante conhecer bem o que é relevante para o consumidor por forma a definir a melhor estratégia de posicionamento que melhor saliente os atributos/benefícios pelo tipo de uso, ou pelo tipo de utilizador, ou pelo simbolismo, ou pela concorrência, ou pela categoria de produto (Castro, 2002).

Para Aaker (2010), a formação de um posicionamento que articule a identidade da marca e a identificação do tipo de atributos e benefícios, vai permitir orientar e afinar a estratégia de marca, facultar opções de expansão, melhorar a sua memorização, demarcar uma posição sólida face à concorrência, dar propriedade sobre um símbolo de comunicação e trazer eficiências na sua execução.

Se a identidade e o posicionamento estão na posse dos estrategas da empresa, a imagem é um conceito externo, construído na mente dos públicos, que afirma a marca no seu contexto organizacional, social e económico. A imagem é o resultado da síntese feita pelos públicos de todas as manifestações emitidos por uma entidade, seja uma pessoa, um governo, uma marca ou uma empresa. Manifestações que vão desde sinais como o nome, símbolos visuais, sonoros, produtos, mas também, serviços, comunicação, notícias, valores, história, atributos e benefícios dos produtos e serviços, assim como inconvenientes percebidos e conexões afetivas (Keller, 2003; Villafañe, 1998). Sendo assim, o conceito de imagem de marca pressupõe, para os públicos, um processo de construção/desconstrução, de associação e reflexão dos sinais emitidos pela marca (Argenti, 2009; Lencastre, 2007; Ruão, 2006). Nesta perspetiva, a imagem de uma marca deve estar sempre a par do que advém da sua identidade, na medida em que esta precede sempre a sua imagem na mente dos públicos.

Ao ser um processo de representação mental (Argenti, 2009; Lencastre, 2007; Ruão, 2006), externo à organização, a imagem pretendida nem sempre é a mesma que é percebida pelos públicos, pelo que podemos estar perante múltiplas imagens ou múltiplas dimensões da imagem (Ruão, 2006; Westphalen, 1991). Uma imagem forte/positiva/favorável é uma arma contra a concorrência, melhora a economia da empresa, pode evitar falsos problemas e rumores (Fink, 1986; Heller & Darling, 2012). Por isso, Westphalen (1991) defende uma imagem justa, positiva, duradoura e original, para que – conforme defendem Serra e Gonzalez (1998) – seja capaz de inibir a recordação de outras marcas, fomentar uma relação de familiaridade entre marcas e públicos e demonstrar o empenho em permanecer no mercado.

A construção e gestão de uma imagem de marca requer, pois, várias operações, cujo processo começa por um diagnóstico interno e externo,

com a análise dos consumidores, da concorrência e a sua auto-análise, para passar depois à definição da sua identidade nuclear e extensa, determinando a sua proposta de valor, bases de credibilidade e de relacionamento. Uma estratégia que acaba com a determinação do seu posicionamento, a elaboração dos programas de comunicação e a definição das métricas a usar para avaliar os resultados alcançados (Aaker, 2010; Aaker & Joachims-thaler, 2009). Neste processo, a comunicação assume um papel aglutinador de todos estes elementos.

#### 4. COMUNICAR PARA ATIVAR A PROMESSA DA MARCA

Segundo Villafañe (1998) e Sanz de la Tajada (1994) só uma rigorosa gestão integrada da comunicação, que assegure a coerência e unicidade do discurso sobre a identidade das organizações e das marcas, pode fazer convergir as múltiplas imagens, aproximando a imagem pretendida da imagem percebida pelos públicos. A comunicação é pois um elemento central nos processos da construção e gestão da marca, já que corresponde à ocasião em que esta se encontra com os seus públicos-alvo. É a comunicação que dá existência à marca, uma vez que sem comunicação a marca não existe (Arruda, 2009; Castro & Armario, 1993; Morais, 2011; Villafañe, 1998). Podemos assim dizer que a comunicação de marca é a responsável pelo processo de transferência da identidade e do posicionamento que se pretendem ver traduzidos em termos de imagem. Neste processo, participam não só todas as mensagens veiculadas pelo mix comunicativo, mas também as enviadas pelas restantes variáveis do marketing e pelo próprio comportamento organizacional (Argenti, 2009; Lencastre, 2007; Ruão, 2006).

A relação das empresas com o seu ambiente externo, hoje não assenta apenas na venda de produtos, serviços, marcas, ou na comunicação de embalagem, modos de distribuição e preço, mas também no comportamento organizacional, na investigação e inovação que desenvolve, nos estilos de vida e até nas ideias que propõe para os *stakeholders*. Ou seja, essa relação é uma promessa que se comunica ativamente através de uma multiplicidade de formas e de meios. Atendendo ao elevado número de mensagens que chega aos públicos-alvo, é cada vez mais difícil comunicar, fazer-se notado, persuadir e influenciar. Mais do que persuadir, agora a tarefa é fazer-se notar. E fazer-se notar é obter relevância para o que se comunica (Arriscado et al., 2015).

E para se ter relevância na comunicação, a empresa tem de ter uma marca relevante que se afirme pela oferta de uma proposta de valor único

e referencial, diferenciada pela inovação, capaz de a distinguir dos concorrentes, fidelizar clientes e conquistar mercado (Aaker, 2011). Definida a promessa de valor, é preciso transmiti-la em função do mercado e do segmento alvo, selecionando os conteúdos em função da panóplia de técnicas e canais de comunicação existentes com narrativas e formatos específicos. Um desafio permanente em cumprir a missão de fazer marcas desejáveis.

O mundo mudou e as marcas viram-se obrigados a mudar. Exige-se hoje uma fórmula capaz de corresponder às necessidades da marca e dos vários *stakeholders*. Hoje não basta ter um bom produto ou um serviço exímio, é fundamental dá-lo a conhecer, valorizando-o. Uma estratégia de longo prazo, em que cada oportunidade de ativação das marcas deve ser potenciada ao máximo através de diferentes pontos de contacto (Arriscado et al., 2015).

## 5. AS PMEs NACIONAIS E EUROPEIAS EM NÚMEROS

É reconhecido que “as pequenas empresas são fundamentalmente diferentes das grandes empresas” (Curran & Blackburn, 2001, p. 14). Penrose (1959) referiu a analogia de as pequenas e as grandes empresas serem fundamentalmente tão diferentes umas das outras como os *caterpillars* são das borboletas.

Segundo os últimos dados publicados pelo INE – Instituto Nacional de Estatística em 2012, as micro, pequenas e médias empresas (PMs) em Portugal representam 99,9% do tecido empresarial português, são responsáveis por 60,9% do volume de negócios. Já as grandes empresas representam 0,1% do total e são responsáveis por 39,4%. São igualmente importantes considerando o seu papel e os contributos para a regeneração económica dos países (Blackburn & Jennings, 1996).

Informações avançadas em 2016 pela EUR-Lex Access to European Union law, as PMEs representam 90% de todas as empresas na União Europeia e constituem a espinha dorsal da sua economia. As PMEs geram dois em cada três postos de trabalho. Em 2013, mais de 21 milhões de PMEs disponibilizavam quase 90 milhões de postos de trabalho por toda a União Europeia. Estimulam um sentido de empreendedorismo e inovação, ajudando a promover a competitividade, o crescimento económico e o emprego na Europa.

## 6. GERIR MARCAS EM PMES

Depois de efetuada uma revisão do estado da literatura académica e profissional, envolvendo estudos teóricos e empíricos sobre a gestão da marca no contexto da PME, constata-se que foram realizadas relativamente poucas tentativas para estudar ou explicar a forma como as marcas são abordadas e construídas nas PMEs. No entanto, a evolução teórica e empírica, desenvolvida no âmbito da gestão da marca com base na realidade das grandes empresas, foi rápida nas últimas duas décadas.

Há que ter em consideração que as PMEs são diferentes das grandes empresas, como nos elucida a literatura sobre a natureza da gestão praticada nas PME. Ou seja, a ideia de que as PMEs deveriam utilizar os mesmos princípios de gestão que as grandes empresas, mas a uma escala menor, tem vindo a ser posta em causa por diversos autores há muitas décadas, considerando que utilizam recursos escassos, que as distinguem e obviamente requer abordagens de gestão diferentes (Welsh & White, 1981).

Importa salientar que têm vindo a ser destacadas as características únicas do marketing praticado nas PMEs assim como as lacunas de conhecimento e dificuldades ligadas à gestão da marca nestas empresas e a forma como devem ser ultrapassadas. As PMEs, e em especial as microempresas, são geralmente organizações com escassos recursos onde a gestão da marca tende a não ser uma das prioridades.

Três ideias importantes foram extraídas dos trabalhos revistos, resumidas da seguinte forma: existem grandes diferenças entre as perceções da marca utilizadas nas grandes empresas e nas PMEs; a construção de marcas de sucesso será acessível apenas a certas empresas de menor dimensão e, por fim, a gestão da marca pode desempenhar um papel importante na competitividade das PMEs.

Na literatura sobre gestão das marcas nas empresas referidas, Krake (2005) foi o primeiro a criar novas teorias e apresentou um trabalho com recomendações práticas para os gestores destas empresas. Por isso, as conclusões da investigação deste autor são várias vezes citadas por outros autores que lhe procederam na mesma área de estudo. Neste sentido, este artigo analisa uma breve síntese do principal contributo da investigação do autor dada a relevância e pertinência para a análise da temática alvo de estudo.

## 7. O MODELO DE GESTÃO DA MARCA DE KRAKE

A investigação que existia até ao início do segundo milénio era sobretudo a gestão da marca na sua generalidade e o foco de atenção de todos

estudos existentes tinham as multinacionais como alvo de atenção. Por isso, Krake (2005) decidiu investigar a gestão da marca nas PME's, construindo uma nova teoria, e foi considerada uma mais-valia para empresários com interesse nesta matéria.

O estudo de Krake mostra o papel da gestão da marca nas PME's, assim como as variáveis que influenciam essa gestão. Apresenta um novo modelo para o desenvolvimento da marca, destacando o papel interno de gestão da marca. Num artigo que escreveu, destacou que toda a empresa deve ter paixão pela marca e tal pode ser considerado um fator importante, a ser iniciado pelo gestor, porque tem um papel ativo, de modo a alcançar o reconhecimento da marca. Tal não acarreta custos e o impacto poderia ser significativo. Neste processo, a criatividade é indispensável. No mesmo artigo, Krake sugere uma ideia fundamental e prática aos gestores das PME's: se estes pretendem o reconhecimento da marca devem começar por dentro, na organização, colocando a gestão da marca como uma prioridade na mentalidade diária.

Referem-se de seguida os principais contributos resultantes da investigação de Krake (2005).

Em muitas PME's, a gestão da marca recebe pouca ou nenhuma atenção diária. As possibilidades oferecidas por uma marca forte, ou as condições que devem ser cumpridas para que se crie uma marca forte, são quase ignoradas. O trabalho com outras empresas para aumentar o valor de uma marca – o *co-branding* – também é desvalorizado. Nestas empresas, muitas vezes o nome da empresa não é o mesmo que a marca, o que diminui ainda mais a oportunidade de chamar a atenção das pessoas. Esta situação deve-se ao facto de estas empresas terem muito pouco tempo para gerir a marca ou nem sequer estarem conscientes do conceito de gestão da marca. Muitas vezes a criação de elevada notoriedade da marca não é um objetivo consciente de marketing, determinado no orçamento da PME. Só quando questionados mais em profundidade, se percebe que essa notoriedade é um alvo que as empresas querem atingir. Como nas PME's o volume de negócios é uma meta a curto prazo, estas empresas colocam a sua atenção nas vendas, estimulando-as para que possam sobreviver (Krake citado em Alves, 2015, p. 41).

Ao analisar os resultados do estudo que efetuou, Krake deparou-se com um conjunto de fatores que influenciam o papel da gestão da marca nas PME's. O autor representou-os graficamente no chamado modelo de funil (Figura 1).

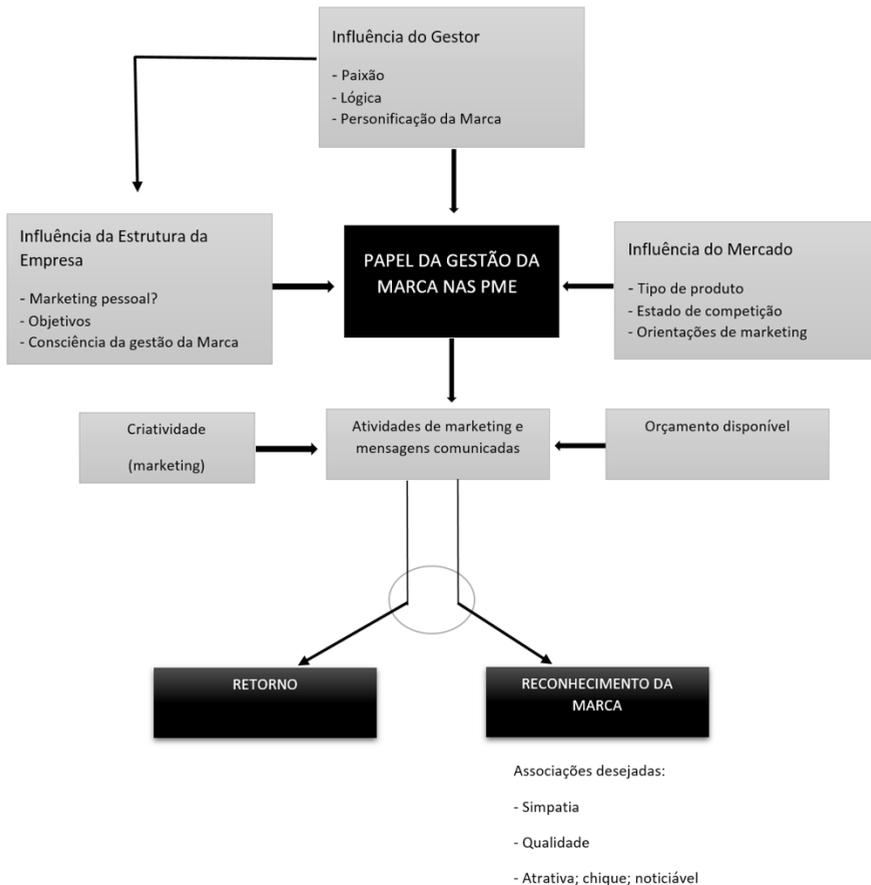


Figura 1: Modelo de gestão da marca  
 Fonte: Krake (2005, p. 233)

O gerente/proprietário tem um duplo papel importante na gestão da marca. Como gestor determina a estrutura da organização e a atenção dada à gestão da marca. Também como empresário, muitas vezes personifica a marca, logo, tem um papel direto na comunicação da marca para o mundo exterior. Tal cenário é mais facilmente perceptível nas PME do que nas grandes empresas. A influência de um empresário no negócio é maior e mais direto numa PME e a marca é muito mais integrada com o empresário de uma PME.

Na sequência da constatação anterior, a estrutura da empresa tem mais influência na gestão da marca nas PME do que nas grandes empresas. A estrutura de uma PME apresenta três aspetos que podem ter efeito

na gestão da marca, nomeadamente, o pessoal de marketing, os objetivos e a sensibilização para a gestão da marca. O mercado em que a PME opera, os produtos que oferece e a sua orientação para o mercado, influenciam a gestão da sua marca. O número de concorrentes, para não mencionar o seu tamanho, tem um papel importante no que diz respeito à própria PME.

Uma PME é muito mais dependente e guiada pelo mercado, mas pode ter pouca influência sobre ele. Já uma multinacional pode exercer muito mais a sua vontade e, se quiser, alterar o mercado ou criar um (sub) mercado.

Tanto a criatividade de marketing como o orçamento disponível afetam diretamente as atividades de marketing e as mensagens comunicadas pela PME. Para estas empresas, a criatividade pode determinar a quantidade de atividades de marketing. O orçamento pode influenciar o investimento nas ações de marketing e as mensagens que recebem por parte dos clientes. O orçamento vai determinar muitos fatores em diferentes graus, especialmente na publicidade, porque construir uma marca forte tem custos elevados. Como uma PME tem um orçamento muito mais limitado do que uma grande empresa, o orçamento vai influenciar o nível desejado de criatividade disponível para o Marketing. O estudo revelou que, para uma PME, a meta desejada das suas atividades de marketing e comunicação é duplo. As pessoas querem criar reconhecimento da marca, mas também gerar volume de negócios – que para as PMEs significa concentrar-se na venda.

Finalmente, no modelo de funil constata-se que as atividades de marketing e as mensagens transmitidas afetam o volume de negócios e o reconhecimento da marca. Logo, o objetivo das ações de marketing e das mensagens comunicadas é ganhar volume de negócios e criar o reconhecimento da marca (Krake citado em Alves, 2015, p. 46).

## **8. A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DE MARCA NAS PMES EM PORTUGAL**

Referiu-se que a literatura sobre a gestão da marca e consequentemente a comunicação da marca nas PMEs é escassa. A comunicação assume um papel importante na ativação da marca junto dos diversos *stakeholders*. São igualmente insuficientes os trabalhos de investigação académica sobre o fenómeno aplicado à realidade portuguesa. Contudo, destacam-se as conclusões de dois estudos realizados para obtenção do grau de mestre em duas instituições de ensino superior nacionais: o Instituto Politécnico de Lisboa e a Universidade do Algarve.

Os resultados dessas pesquisas demonstram que nas PMEs a maior parte das decisões de marketing são tomadas pelo presidente da empresa. Mesmo assim, nas PMEs portuguesas, a gestão da marca é uma área à qual é dada pouca importância, sendo que, quando existem estratégias, estas são mal estruturadas (Carvalho, 2011).

Geralmente estas empresas optam pela unimarca, dando mais destaque à identidade visual da marca do que ao posicionamento que esta ocupa. As PMEs não planeiam convenientemente a gestão da marca, logo, não há uma estratégia de comunicação planeada e contínua. Dada a reduzida dimensão das PMEs, e a gestão que trata da grande maioria dos aspetos relacionados com o marketing, verificando-se que as PMEs teoricamente valorizam as suas marcas e que frequentemente opinam que tem uma boa posição nos seus mercados, mas não fundamentam esse aspeto com o devido estudo e conhecimento do seu *target* (Carvalho, 2010).

## **9. AS PMES QUE ATRIBUEM IMPORTÂNCIA À GESTÃO DAS SUAS MARCAS**

As PMEs que gerem as suas marcas criam marcas relevantes, apoiam-nas de forma consistente ao longo do tempo e comunicam a sua identidade ao público externo e interno (Berthon et al., 2008). Como tal, sabem que uma cultura de marca que envolva toda a organização permite competir mais eficientemente num ambiente cada vez mais competitivo (Anankaporn, 2007).

As PMEs que percebem a importância da marca na sua estratégia de marketing demonstram vontade em implementar uma estratégia de marca (Wong & Merrilees, 2005). Essa estratégia orienta as decisões de marca e garante que estas sejam coerentes com as ações de marketing ao longo do tempo (Madhavaram, Badrinarayanan & McDonald, 2005). Enfim, têm uma marca com arquitetura coerente (Berthon, Pitt, Chakrabartib & Berthon, 2008). Bresciani e Eppler (2010) redigiram um conjunto de conselhos para uma empresa em início da atividade. Se seguir determinados tópicos, essa empresa vai evitar erros que podem custar dinheiro. Primeiro, devem considerar a elaboração de um plano de gestão da marca onde será escolhido o nome da empresa. O nome não deve ser funcional, ou seja, descrever a atividade atual da empresa, pois, no futuro, a empresa pode assumir outras atividades. Por isso, há que pensar no potencial de expansão (Bresciani & Eppler, 2010).

De seguida, a empresa deve aplicar critérios rigorosos para o logotipo de arranque que deve ser de fácil memorização, não ter conotação

negativa e ser protegido. Igualmente fundamental é criar o manual de identidade corporativa onde constem as regras escritas para a aplicação do design da marca.

A comunicação, ao afetar o conhecimento que o consumidor tem da marca, também afeta o património da mesma. Desta forma, trabalhar a comunicação integrada de marketing, ou seja, ao combinar várias opções de comunicação, estabelece-se a consciência e a imagem que se deseja plantar na mente dos consumidores (Keller citado em Horan, O'Dwyer & Tiernan, 2011). Todavia, o investimento na comunicação tradicional deve ser cauteloso, pois é um meio que exige somas avultadas. Por isso, há que trabalhar as relações públicas em mídias específicos, pois têm repercussões, sobretudo a curto prazo. Além disso, são preciosas em situações de crise em que a velocidade e conteúdo da resposta são críticas na manutenção da imagem de marca. Devem ainda ser exploradas atividades criativas para promover a marca como eventos, feiras e ainda o patrocínio de atividades (Carvalho, 2010).

Também a internet é um meio a descobrir, pois oferece ferramentas gratuitas. Todavia, pode exigir especialistas para executar estes instrumentos e um investimento de tempo. Por fim, é necessário medir o resultado, o que, muitas vezes, é esquecido. É essencial medir os efeitos da gestão da marca para que, posteriormente, seja melhorada a estratégia da marca. Este é, assim, um processo que exige continuidade e interatividade (Bresciani & Eppler, 2010).

A comunicação da marca deve criar e comunicar todas as expressões da marca para o público interno e externo, e deve transmitir o propósito e a personalidade da empresa de forma clara e consistente. Os profissionais responsáveis por esta etapa devem definir as estruturas de conhecimento sobre a marca que pretendem criar na mente dos clientes-alvo e, no nível tático, avaliar o número cada vez maior de opções disponíveis para criar essas estruturas de conhecimento, especialmente em termos de várias alternativas de comunicação de marketing. A fim de acompanhar as percepções do cliente e a eficácia da comunicação, a empresa deve levar a cabo estudos constantes.

É fundamental que uma micro, pequena ou média empresa entregue excelência nos seus produtos e/ou serviços, ou seja, para entregar a promessa da marca ao cliente, para gerar valor, há que construir a marca de “dentro para fora” (Tosti & Stotz citados em Khauaja & Toledo, 2005). Compreende-se então que as PME's têm de colocar a gestão da marca e a sua ativação para o mercado através da comunicação, nas suas prioridades.

## 10. AS STARTUPS EM PORTUGAL. UMA NOVA REALIDADE EMPRESARIAL

Um estudo publicado em novembro de 2016 pela Informa D&B mostra que entre 2007 e 2015 as *startups* portuguesas ganharam novos contornos, tendo hoje um perfil mais exportador. De acordo com o estudo, entre 2007 e 2015 foram constituídas 309.550 empresas e outras organizações, o que representa uma média anual de 34 mil, das quais 31 mil são empresas. Pela análise do estudo e pelo cruzamento de diversos indicadores relativos às *startups* e ao seu percurso, compreende-se de uma forma bastante consistente, o que são estas empresas, como se comportam, quais as suas virtudes e quais as suas fragilidades. Nesse sentido, o estudo oferece indicadores valiosos não só para as decisões dos próprios gestores e empresários, mas também para quem desenha políticas públicas de apoio ao tecido empresarial. Aquilo a que se chama hoje *startups*, se tiverem sucesso e se forem apoiadas, poderão ser as PME's e as grandes empresas do futuro. Além do seu papel em termos de inovação, as *startups* primam por um forte contributo para a renovação do tecido empresarial e para a criação de emprego, tendo também capacidade de atrair capital estrangeiro e de se revelar apetecíveis para a aquisição por parte de outras empresas.

Paul Graham, conhecido por ser o fundador da Y Combinator, a maior das aceleradoras de *startups* do mundo, define a missão e o *core* do que significa ser uma *startup*, “as *startups* são empreendimentos humanos criados em condições de extrema incerteza para atingir elevadas taxas de crescimento”. Para um prestigiado académico ligado à área do empreendedorismo na Universidade da Califórnia e Columbia, Steve Blank, “uma *startup* é uma organização construída para encontrar um modelo de negócios repetível e escalável”. Além disso, as *startups* são empresas inovadoras, de maneira incremental ou disruptiva.

Dada a importância crescente no panorama empresarial português, muito devido à situação económica do país, o desemprego com números preocupantes, o Governo da República Portuguesa criou a *Startup Portugal* que é uma estratégia nacional para o empreendedorismo. Mais do que fomentar o espírito empreendedor, destina-se a apoiar quem já é empreendedor, a assegurar a longevidade das empresas criadas e aumentar o seu impacto na criação de emprego e de valor económico. Pensada a quatro anos, foca-se em três áreas de atuação: ecossistema; financiamento e internacionalização.

Apesar de os portugueses serem na União Europeia os que mais ariscam em termos de empreendedorismo, Portugal tem uma das menores taxas de sobrevivência entre as empresas mais jovens. É pois importante

ponderar de forma prática sobre o que separa os grandes dos pequenos, e o que determina o sucesso e, inversamente, o que leva ao insucesso. A comunicação de marca, como vetor chave de sucesso, é disso um bom exemplo. Certamente que os princípios da gestão da marca e a comunicação de marca assertiva poderão ajudar os empreendedores a refletirem de uma forma estratégica sobre para onde a marca deverá evoluir no futuro.

## 11. AS STARTUPS E A GESTÃO DE COMUNICAÇÃO DE MARCA

Mesmo considerando a escassez da informação literária sobre a gestão da comunicação de marca das *startups* em Portugal, porque é uma realidade empresarial muito recente, este estudo revela-se de grande importância. As *startups* são a força motriz da dinamização da economia, assumem um papel de relevo no universo empresarial e rejuvenescem a indústria com tecnologias disruptivas. As estatísticas apontam para um crescimento exponencial de *startups* no ativo, estejam elas incubadas em universidades, centros de incubação, *fablabs*, *maker spaces* ou *design factories*.

A este propósito Bøllingtoft e Ulhøi (2005) analisaram que as incubadoras de empresas podem ser uma forma de responder às falhas do mercado. Para além do apoio administrativo prestado pela incubadora, as *startups* deixam de estar isoladas para passarem a estar numa comunidade. A incubadora permite ainda compensar a relativa fraca visibilidade no mercado. Bøllingtoft e Ulhøi (2005) destacam que tal pode ser conseguido através da marca da incubadora ou através das redes da própria incubadora, no caso de esta se ter tornado já conhecida e aceite. Também Salvador (2011) destaca a associação a uma incubadora ou a um parque científico como “sinais credíveis” para as *spin-offs* e *startups*, funcionando mesmo “como nomes de marca e licenças para este tipo de empresa”. Como para qualquer marca, há que ter em conta o tipo e o valor das associações, a qualidade percebida, a reputação e ainda a extensão da sua expressão. Às marcas são associados significados que permitem a identificação da empresa dos seus demais concorrentes. Salvador (2011) propõe que uma incubadora ou um parque de ciência possam funcionar como uma rede de associações positivas e favoráveis para as *startups* e, assim, como meio de identificação e diferenciação. Estas associações às *startups* são aspetos muito importantes já que constituem a identidade da marca (Aaker, 1996), isto é, aquilo que a marca representa para os seus clientes. Assim, importa refletir como são geridas as marcas nas *startups* nacionais enquanto organizações isoladas e

estas redes de associações, tendo em atenção o que representam e como se manifestam no âmbito da gestão de comunicação de marca.

Com o advento das novas tecnologias todas as organizações passaram por um processo de grande transformação, especialmente na gestão de negócios, cada vez mais virtuais, à distancia de um clique. Com as múltiplas vantagens que a internet proporciona, as empresas tiveram que repensar a forma como comunicam para os seus públicos. Uma comunicação cada vez mais interativa, relacional e bilateral.

As empresas conhecidas como *startups*, que pertencem totalmente ao mundo *web*, realizam as suas operações e o atendimento aos clientes utilizando as novas tecnologias, privilegiando o ciberespaço como o seu ambiente natural.

Trata-se de implementar uma mudança de maneira planeada, tendo como orientação a criatividade e a comunicação; tudo isto levando em consideração um complexo e mutável contexto que deixou de ser só real, físico, geográfico e agora também é virtual e imaterial.

A internet inaugurou efetivamente um novo paradigma, cujas bases se prendem com a questão da aproximação, esta maior do que nunca, das empresas aos seus clientes e dos clientes às empresas. Para trás ficou o comércio tradicional com as suas restrições físicas e temporais, orientado a um mercado massificado e indiferenciado. A internet criou o novo mercado, caracterizado pelo consumidor individual, com as suas próprias características, com interesse por ofertas personalizadas, em qualquer hora e lugar (Molenaar citado em Fonseca, 2000).

Acima de tudo, a estratégia de integração dos meios tradicionais com os digitais, lança o enorme desafio de assegurar a consistência da comunicação, uma vez que a era digital veio criar todo um novo formato de exercer comunicação empresarial, institucional e comercial, publicidade, relação com os média, entre outros.

A *web*, é de facto, muito entusiasmante. No entanto, existe um conjunto de ferramentas que são muito valiosas para o marketing, imprescindíveis para que os *websites* sejam bem-sucedidos (Sterne, 2000). Este autor defende ainda que algumas ferramentas, como e-mail e as *newsletters* digitais, são ferramentas não *web* na internet. No entanto, iremos abordar as mesmas, ainda assim, na perspetiva do *web marketing*, uma vez que são meios para a otimização do seu exercício. São ferramentas como estas que nos ajudam a galgar terreno na internet (Fonseca, 2000).

## 12. CONCLUSÕES

Uma marca consolidada no mercado é um ativo de valor inestimável. A marca é a fusão do resultado das histórias que as pessoas têm acerca das vivências e experiências relativamente a um produto/serviço e suas próprias histórias, quase uma fusão metafórica. Percebe-se então quanto a força de uma marca depende do que os *stakeholders* sentem dela.

A pesquisa empírica que se pretende desenvolver analisa as *startups* nacionais, um novo segmento empresarial que, conforme estudo publicado em novembro de 2015 pela SEP – Startup Europe Partnership e desenvolvido em parceria com a Microsoft Portugal, demonstrou que o setor está em franco desenvolvimento.

Trata-se do primeiro estudo sobre o ecossistema português de *scaleups* tecnológicas, isto é, startups que já angariaram mais de um milhão de dólares em financiamento. As *scaleups* portuguesas estão a transformar-se em empresas capazes de competir à escala mundial. Portugal está a emergir rapidamente no mapa europeu das *startups*, conforme evidenciado no estudo e a verdade é que este jovem ecossistema tem tido a capacidade de produzir resultados.

Pela importância que assumem no panorama empresarial nacional e pela inexistência de investigação académica, quer de natureza exploratória quer empírica sobre o tema alvo de estudo, percebe-se a relevância deste projeto de doutoramento.

Para as *startups*, é muito importante “entrar no ar” e começar a gerar receitas antes de perder o capital de investimento. Este sentido de urgência no lançamento costuma ser muito comum. Quando a estratégia e os objetivos estão bem definidos, muitas empresas passam imediatamente para o lançamento da marca. A identidade visual é uma prioridade: o nome, as cores, o símbolo e depois segue-se o design do site, as redes sociais e a gestão de conteúdos, estes são os principais tópicos considerados.

Há um problema. Uma marca vai para além da identidade visual. A gestão da marca é um trabalho muito mais abrangente e complexo. Como fazer para que a marca seja notada? Como fazer para tenha relevância o que se comunica? E para se ter relevância na comunicação, a empresa tem de ter uma marca relevante que se afirma pela oferta de uma proposta de valor única e referencial, diferenciada pela inovação, capaz de a distinguir dos concorrentes, fidelizar e conquistar mercado (Aaker, 2011).

Pela análise documental e pelo contacto direto do pesquisador com pessoas relacionadas com a situação estudada, pretende-se obter respostas a três questões fulcrais: 1) as *startups* em Portugal reconhecerão o

impacto positivo da comunicação na ativação da marca? 2) os empreendedores estarão mais preocupados em dinamizar os modelos de negócio e captação de investidores do que na comunicação de marca? 3) a gestão de comunicação de marca terá um impacto positivo relevante na alavancagem dos negócios das *startups* nacionais?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Nova Iorque: The Free Press.
- Aaker, D. (2010). *Building strong brands. A masterpiece... Sophisticated practical, and readable Tom Peters*. Londres: Pocket Books Business.
- Aaker, D. (2011). *Relevância da marca: como deixar os seus concorrentes para trás*. Porto Alegre: Arned Editora.
- Aaker, D. & Joachimsthaler, E. (2009). *Brand leadership*. Londres: Pocket Books Business.
- Alves, B (2015). *A gestão da marca nas micro, pequenas e médias empresas: Um Estudo Exploratório*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal. Retirado de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/36456>
- Alvesson, M. (2001). Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human Relations*, 54(7), 863-886. doi: 10.1177/0018726701547004
- Anankaporn, A. (2007). Branding as a competitive advantage for SMEs. *RU International Journal*, 1(1), 26-36.
- Arriscado, P., Sobreira, R. M. & Solana, Y. (2015). Implicaciones de la asesoría de prensa para la definición del posicionamiento de marca, *Revista Mediterránea de Comunicación*, 2(6). Retirado de <http://www.mediterranea-comunicacion.org/Mediterranea/article/view/205>;
- Berthon, P., Pitt, L. F., Chakrabarti, R. & Berthon, J. P. (2011). Brand worlds. From articulation to integration. *Journal of Advertising Research*, 51(1), 182-194.
- Bøllingtoft, A. & Ulhøi, J. P. (2005). The networked business incubator - leveraging entrepreneurial agency? *Journal of Business Venturing*, 20(2), 265-290. doi: 10.1016/j.jbusvent.2003.12.005
- Bresciani, S. & Eppler, M. (2010). Brand new ventures? Insights on start-ups' branding practices. *Journal of Product & Brand Management*, 19(5), 356-366.
- Caetano, J., Soares, M., Gouveia, T. R. & Dias, J. R. (2008). *Marketing ambiental*. Lisboa: Plátano Editora.

- Carvalho, A. (2011). *Estratégias de marketing das PME – diagnóstico e análise*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Lisboa, Portugal. Retirado de <http://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/981>
- Carvalho, R. (2010). *Branding para micro e pequenas empresas*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Algarve, Portugal. Retirado de [https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/1727/1/TESE\\_Ricardo\\_Carvalho\\_2.2.pdf](https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/1727/1/TESE_Ricardo_Carvalho_2.2.pdf)
- Castro, A. & Armário, M. (1993). *Planificación publicitaria*. Madrid: Ediciones Pirámide
- Castro, J. P. (2002). *Comunicação de marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chernatony, L. D. & Dall’olmo R. F. (1998). Defining a “brand”: Beyond the literature with experts’ interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14, 417-443.
- Curran, J. & Blackburn, R. (2001). *Researching the small enterprise*. Londres e Nova Iorque: Sage Publications.
- Fink, S. (1986). *Corporate crisis leaders: Planning for the inevitable*. Nova Iorque: American Corporate Leaders Association.
- Fonseca, M. (2000). *e-Marketing*. Porto: Edições IPAM.
- Ghodeswar, B. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 17(1), 4-12. doi:10.1108/10610420810856468
- Goldfarb, A., Lu, Q. & Moorthy, S. (2009). Measuring brand value in an equilibrium framework. *Marketing Science*, 28(1), 69-86. doi: 10.1287/mksc.1080.0376.
- Heller, V. L. & Darling, J. R. (2012). Anatomy of crisis management: lessons from the infamous Toyota Case. *European Business Review*, 24(2), 151-168. doi: doi:10.1108/09555341211204017
- Horan, G., O’ Dwyer, M. & Tiernan, S. (2011). Exploring management perspectives of branding in service SMEs. *Journal of Services Marketing*, 25(2), 114-121.
- Kapferer, J. N. (1992). *Strategic brand management: New approaches to creating and evaluating brand equity*. Nova Iorque: The Free Press.
- Kapferer, J.N. (2003). *As marcas, capital da empresa: Criar e desenvolver marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman.
- Keller, L. K. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Nova Jersey: Prentice Hall.

- Keller, K. L. & Machado, M. (2006). *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Khauaja, D. & Toledo, G. (2005). Orientação para o mercado e construção de marca: estudo exploratório em uma empresa de telefonia móvel. *Revista de Gestão USP*, 12(4), 73-88.
- Kotler, P. & Bes, F. T. (2004). *Marketing lateral. Uma abordagem revolucionária para criar novas oportunidades em mercados saturados*. Rio de Janeiro: Editora Campus
- Krake, F. (2005). Successful brand management in SMEs: a new theory and practical hints. *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), 228-238.
- Lencastre, P. M. (2007). *O livro da marca*. Lisboa: Publicações D. Quixote
- Madhavaram, S., Badrinarayanan, V. & McDonald, R. (2005). Integrated marketing communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy. *Journal of Advertising*, 34(4), 69-80.
- Olins, W. (2003). *A marca*. Lisboa: Verbo.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell.
- Pinho, J. B. (1996). *O poder das marcas*. São Paulo: Summus Editorial
- Roper, S. & Parker, C. (2006). Evolution of branding theory and Its relevance to the independent retail sector. *The Marketing Review*, 6, 55-71.  
doi:10.1362/146934706776861555
- Ruão, T. (2006). *Marcas e identidades: Guia da concepção e gestão das marcas comerciais*. Porto: Campo das Letras.
- Salvador, E. (2011). Are science parks and incubators good “brand names” for spin-offs? The case study of Turin. *Journal of Technology Transfer*, 36, 203-232.  
doi:10.1007/s10961-010-9152-0
- Sanz de la Tajada L. M. (1994). *Integración de la identidad y de la imagem de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- Serra, E. M. & Gonzalez, J. A. V. (1998). *A marca: avaliação e gestão estratégica*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Sterne, J. (2000). *Marketing na Internet: Integrando a web à sua estratégia de marketing*. Rio de Janeiro: Campus Editora.

- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163-1193. doi: 10.1177/00187267035610001
- Tavassoli, N. T., Sorescu, A. & Chandy, R. (2014). Employee-based brand equity : Why firms with strong brands pay their executives less. *Journal of Marketing Research*, LI (December), 676-690.
- Thompson, L. (2005). *Mind and heart of the negotiator*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Todor, R. (2014). The importance of branding and rebranding for strategic marketing. *Economic Sciences* , 7(2), 59-64.
- Villafañe, J. (1998). *Imagem positiva: Gestão estratégica da imagem das empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Westphalen, M. H. (1991). *A comunicação na empresa*. Porto: Rés-Editora
- Wong, H.Y. & Merrilees, B. (2005). A brand orientation typology for SMEs: A case. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 155-162. doi: 10.1108/10610420510601021

Citação:

Oliveira, P., Tuñez, J. M. & Arriscado, P. (2017). As startups em Portugal e a gestão de comunicação de marca: proposta de investigação. In Z. Pinto-Coelho, T. Ruão & N. Zagalo (Eds.), *Arte, Políticas e Práticas. V Jornadas Doutorais Comunicação e Estudos Culturais* (pp. 276-297). Braga: CECS.