

MARKETEER

Marcas, Marketing e Negócios

“Touchpoints são o que ligam a marca aos seus stakeholders e podem ser os seus maiores ativos ou riscos”, Pedro Tavares, OnStrategy

ENTREVISTA

NOTÍCIAS

Sandra M. Pinto

03/10/2025

10:30

Entrevista publicada na edição online da Marketeer em 03/10/2025

Hoje, ser visto já não é suficiente. O que significa, na prática, “ser relevante” para uma marca no mercado português?

Vamos começar pelo princípio. Um dos erros capitais é realmente ficar pelo nível de se ser visto que se traduz diretamente em ter Notoriedade; este indicador isolado pode induzir em grandes erros de gestão uma vez que a notoriedade é traduzida pela familiaridade, ou seja, pelo somatório do “bom conhecimento” e do “conhecimento moderado”. Traduzindo isto num exemplo prático, se uma marca atinge um nível de notoriedade de 80% e tem 60% de bom conhecimento e 20% de conhecimento moderado ou exatamente o contrário (20% de bom conhecimento e 60% de conhecimento moderado) o grau de confiança que se deve atribuir às pesquisas de mercado vão desde um elevado grau de confiança na informação obtida a um grau de confiança mais moderado ou mesmo vulnerável respetivamente.

Gostemos mais ou menos de uma marca, quando a familiaridade associada ao nível de “bom conhecimento” é elevado isso significa que a marca para além de conhecida é reconhecida e como tal relevante. E sendo relevante pode é depois ser alvo de consideração ou não por parte de cada um.

Uma marca ser relevante significa ser um agente provocador de motivações e comportamentos para os seus stakeholders.

Quais são as principais mudanças nas atitudes e expectativas dos consumidores portugueses nos últimos anos?

Vivemos num mundo caracterizado pela velocidade com que tudo acontece, pela constante mudança de motivações, hábitos, atitudes e comportamentos, pela competitividade dos recursos financeiros e humanos, pela instabilidade e incerteza e pela permanente exigência com o sucesso.

Associado a esta realidade está o desenvolvimento do mundo digital, que no seu conjunto conduziu os cidadãos / consumidores a um estilo de vida, de hábitos e de atitudes e comportamentos mais racionais e individuais, em que a socialização passou a estar maioritariamente nas redes sociais.

Em 2020 o mundo parou e a pandemia fez despertar nos cidadãos / consumidores a necessidade de voltarem a ser mais emocionais e sociais.

Ao ser recriada a matriz de eixos racional / emocional e individual / social, surgiram diferentes clusters de comportamento de compra e consumo: *Loyal Buyers, Risk Avoiders, Price Seekers, Convenience Seekers, Unlikely Buyers, Shopaholics, Value Seekers, Trend Setters, Tech Addicted*.

Na sua opinião, quais são os maiores erros que as marcas ainda cometem quando tentam reforçar a sua relevância?

De uma forma geral, o pecado capital na gestão de marca está na incapacidade de construir e monitorizar um mapa de Força de Marca, que na sua génese tem de ser transversal, integrado e que recolha, explore e analise de forma consolidada toda a informação das diferentes áreas da organização que contribuem para o desenvolvimento do negócio.

Sem ter uma ferramenta de gestão de Força de Marca é praticamente impossível construir a relevância de uma marca de forma consolidada e sustentada.

A OnStrategy monitoriza a força das marcas através de diferentes dimensões. Pode explicar, de forma acessível, como estas métricas são aplicadas na prática?

Como é referido, a Força de Marca é composta por diferentes dimensões:

- Envolvimento Emocional: notoriedade, familiaridade, relevância, consideração, confiança, admiração, preferência, compra, recomendação, defesa.
- Reputação: qualidade de produtos e serviços, inovação e diferenciação, sustentabilidade social, ambiental e financeira, liderança.
- Experiência: produtos, serviços, valor acrescentado.
- Desempenho no Mercado: proteção legal, quota de mercado, quota de comunicação, eficiência da comunicação, cobertura geográfica, consistência e eficiência da equipa, saúde financeira.

O peso que estas dimensões e os respetivos atributos espelhados varia de indústria para indústria, de geografia para geografia e de stakeholder para stakeholder. Como se constata, uma marca multinacional regista desde logo um enorme desafio na construção deste mapa.

Como é feita a análise integrada de dados e que tipo de insights são mais valiosos para os gestores de marca?

A integração de dados tem de ter obrigatoriamente fontes internas e externas multistakeholder; a conjugação de estudos qualitativos e quantitativos com dados reais de negócio é essencial para a construção do “painel de controle” da gestão da Força de Marca. A maior virtude do gestor de marca está na capacidade de recolher a informação, integrá-la, ponderá-la, correlacioná-la, analisá-la e tomar decisões eficazes e eficientes.

Teoricamente não há um tipo de insights mais importantes que os outros, o que ocorre é que de acordo com as oportunidades e as debilidades existam insights independentes que justificam insights dependentes dos primeiros, e aí sim podemos indentificar que na prática pode haver insights mais relevantes. Todos os insights têm de estar plasmados no mapa de Força de Marca.

Que peso têm fatores como notoriedade, reputação e experiência na decisão de compra, segundo os vossos estudos?

Em complemento à resposta do ponto anterior acrescento o que também já referi no sentido de alertar para o facto de o peso que as dimensões de Força de Marca e os respetivos atributos que compõem cada uma, varia de indústria para indústria, de geografia para geografia e de stakeholder para stakeholder.

Quais são hoje as maiores vulnerabilidades que afetam as marcas Portuguesas?

De uma forma transversal não se pode afirmar que as marcas Portuguesas estejam mais ou menos vulneráveis em alguma dimensão da Força de Marca, porque o peso que estas têm e o peso que os respetivos atributos têm também, varia de indústria para indústria, de geografia para geografia e de stakeholder para stakeholder.

Contudo, há sim uma evidência de vulnerabilidade transversal associada às dimensões de Reputação e Experiência: o Serviço! Temos excelentes Produtos Portugueses que acabam por baixar o seu valor acrescentado e percebido por via do Serviço.

Pode dar exemplos de marcas que conseguiram transformar vulnerabilidades em oportunidades de crescimento?

Todas as marcas têm vulnerabilidades e estão expostas a oportunidades, e isso sucede de forma pendular e dinâmica como resultado das constantes alterações e evoluções das motivações, hábitos, atitudes e comportamentos das diferentes gerações, do ambiente interno das organizações e do ambiente externo das mesmas (ambiente político, económico e social).

Tendo isto em consideração, pode-se afirmar que os melhores exemplos de marcas que conseguem esse feito de transformação são as marcas de excelência que já foram referidas anteriormente.

Como é que uma marca pode medir e corrigir falhas na sua ligação emocional com os consumidores?

A medição passa por assegurar o acesso contínuo a fontes de informação que alimentem o conhecimento constante de atributos como notoriedade, familiaridade, relevância, consideração, confiança, admiração, preferência e recomendação.

A correção deve passar obrigatoriamente por apurar como é que as dimensões de reputação e experiência se cruzam entre si e justificam esses atributos.

A relevância pode ser construída em qualquer setor ou existem áreas onde isso é mais desafiante?

A relevância tem de ser obrigatoriamente criada, alimentada e desenvolvida por qualquer marca em qualquer setor de atividade quer este seja mais emocional ou mais racional na relação com os seus stakeholders.

A relevância é a raiz para os seguintes elos consideração, confiança, admiração, preferência, compra, recomendação e defesa.

Como vê a evolução do marketing de marcas em Portugal nos próximos 5 anos?

Sou cada vez mais cético no que respeita ao conceito de marketing e muito mais embaixador do conceito marca e da função de gestor de marca.

Tradicionalmente o marketing está focado nos famosos 4/5 Ps e sendo a marca o ativo mais precioso que uma organização tem, a marca é um ativo transversal a toda a organização que deve ter a consciência e a intervenção de todas as áreas uma vez que todos podem ser embaixadores ou detratores da marca, e como tal ser gerida de forma integrada e dinâmica naquilo que já identificámos como Força de Marca.

Que ferramentas práticas a OnStrategy disponibiliza às marcas para que possam repensar a sua estratégia com base em dados reais? Como aconselha os profissionais de marketing a integrarem insights comportamentais no seu trabalho diário?

Ao longo das questões colocadas tenho focado na ferramenta de Força de Marca. Esta é uma das ferramentas que a OnStrategy desenvolveu em conformidade com as normas ISO20671 (estratégia de marca) e ISO10668 (avaliação financeira de marca) e disponibiliza às marcas.

Mas para a verdadeira criação e gestão de valor de marca existem outras ferramentas desenvolvidas e aplicadas pela OnStrategy que antecedem a ferramenta de Força de Marca e que passa pelo mapeamento dos diferentes stakeholders, pela identificação do peso destes para a construção da força e valor de marca; mas há igualmente ferramentas que são consequentes à ferramenta de Força de Marca e que são a identificação dos conteúdos de comunicação, os touchpoints de comunicação (com base na geração de notoriedade, relevância e eficiência) e o valor financeiro de marca identificando as suas fontes de valorização, o seu peso e contribuição no valor financeiro do negócio e os riscos financeiros perante situações de crise.

Se pudesse deixar um conselho estratégico às marcas portuguesas neste momento, qual seria?

Que assumam as marcas como o ativo mais valioso das organizações e que desenvolvam e apliquem ferramentas e práticas de gestão transversal, integrada, dinâmica e contínua que criem, construam e protejam a Força e o Valor Financeiro das Marcas.

Como podemos definir, na prática, o que é um touchpoint de marca e qual o seu papel na construção da experiência do cliente?

Um touchpoint é qualquer ponto de contacto de uma marca com os seus diferentes stakeholders.

Podemos agrupar os diferentes touchpoints em cinco macro conceitos:

- Meios Tradicionais: televisão, radio, imprensa, cinema, outdoor, movel, ...
- Meios Digitais: website, apps, redes sociais, mail, sms, vídeo, blogs, podcasts, jogos, apostas, ...
- Eventos e Patrocínios: desporto, música, educação, cultura, arte, saúde, espaços públicos, ...
- Marketing Direto: influencers, embaixadores, call centres, mail, brochuras, folhetos, cartões, merchandising, ...
- Ponto de Venda: localização, arquitetura, design, ambiente, displays, promotores, gestores, ...

Depois de serem identificadas as oportunidades e fragilidades das marcas, são definidos os conteúdos de comunicação (o que comunicar, dizer e fazer), seguindo-se o desafio de como o fazer ou seja identificar os touchpoints que geram mais notoriedade, relevância e eficiência ao que se pretende comunicar para responder aos objetivos definidos (oportunidades e/ou debilidades) de forma a entregar a melhor experiência a cada stakeholder.

De que forma os touchpoints contribuem para a perceção, diferenciação e valor da marca?

Sendo os touchpoints a forma e o veículo com que as marcas comunicam e interagem com os seus stakeholders, há que saber identificar juntos dos mesmos quais as melhores soluções de touchpoints que geram e constroem notoriedade, relevância e eficiência para responder especificamente aos objetivos definidos.

Quanto mais eficientes forem os touchpoints maior impacto têm na construção da Força e do Valor Financeiro das marcas.

Que critérios devem ser usados para identificar e priorizar os touchpoints mais relevantes ao longo da jornada do cliente? Como é que os objetivos estratégicos de uma marca (ex: notoriedade, conversão, retenção, fidelização) devem influenciar a escolha e a gestão dos touchpoints?

Conforme já referido anteriormente, primeiro há que identificar as oportunidades e fragilidades da marca ao nível das diferentes dimensões que constroem a Força de Marca (Envolvimento Emocional: notoriedade, familiaridade, relevância, consideração, confiança, admiração, preferência, compra, recomendação, defesa;

Reputação: qualidade de produtos e serviços, inovação e diferenciação, sustentabilidade social, ambiental e financeira, liderança; Experiência: produtos, serviços, valor acrescentado; Desempenho no Mercado: quota de mercado, quota de comunicação, cobertura geográfica, consistência e eficiência da equipa.

Depois há que identificar junto dos stakeholders, neste caso e em linha com a questão colocada o cliente, quais os touchpoints (meios tradicionais, meios digitais, eventos e patrocínios, marketing direto, ponto de venda) que geram mais notoriedade, relevância e eficiência para responder a essas oportunidades e fragilidades.

Por fim, considerar e avaliar a sustentabilidade financeira na execução desses touchpoints.

Uma marca em fase de lançamento deve trabalhar os touchpoints de forma diferente de uma marca consolidada? Como?

Sim, pois uma marca emergente procura seguramente como objetivos gerar notoriedade, construir posicionamento e criar intenção de compra. Uma marca noutra fase de desenvolvimento pode pretender construir (e não gerar) notoriedade e familiaridade, construir posicionamento, construir reputação, construir experiência, incrementar a relevância, consideração, confiança, admiração, compra, preferência, recomendação e defesa perante crises).

Diferentes touchpoints respondem a diferentes objetivos em fases diferentes do desenvolvimento das marcas.

Em que medida a abordagem aos touchpoints muda quando o foco está na aquisição de novos clientes versus o reforço do valor percebido por clientes existentes?

De novo, se se tratam de objetivos diferentes, podem também ser diferentes os touchpoints que geram maior notoriedade, relevância e eficiência.

Quais são as variáveis mais críticas a considerar na otimização de um touchpoint (ex: canal, contexto, timing, tom de voz, personalização)? Como alinhar os diferentes touchpoints – físicos, digitais, humanos – para garantir uma experiência coerente e integrada?

Não há uma resposta única, porque como já referi os touchpoints mais relevantes e eficientes dependem do setor de atividade, do stakeholder em causa e dos objetivos que se pretendem atingir.

Que papel têm a tecnologia e os dados na gestão eficaz dos touchpoints?

O conhecimento é essencial para tomadas de decisão, daí que obter e ter dados consistentes e contínuos seja uma fonte preciosa para a gestão eficaz de touchpoints. Ter tecnologia que permita integrar de forma dinâmica esses dados e cruzá-los com os objetivos de marca é um enorme valor acrescentado para a gestão eficiente de touchpoints.

Quais são os erros mais comuns que as marcas cometem na gestão dos seus touchpoints?

O que mais se verifica como pecado capital são as estratégias “copy paste” de um ano para outro ou mesmo ao longo do tempo, porque se “acha” que se está a fazer o correto, porque se tem medo de mudar e colocar

em causa o que está estabelecido e tem funcionado, porque se faz o que os outros fazem, porque não existe um processo de ouvir os stakeholders e acompanhar a forma como os próprios touchpoints evoluem em termos de notoriedade, relevância e eficiência para estes, porque não se tem um modelo de gestão que integre os objetivos definidos com os touchpoints mais eficientes.

Outro erro que também surge com muita frequência, sobretudo no que respeita a Eventos e Patrocínios, é fazer o que já está comprometido pela Administração, que muitas vezes vai mais ao encontro de interesses pessoais do que profissionais, e não se ter a coragem de levantar o que está errado com um suporte racional e científico.

Como medir o impacto de cada touchpoint na experiência e na percepção global da marca?

A Força de Marca é composta por diferentes dimensões que não são estáticas mas sim dinâmicas e que se cruzam entre si com correlações reais, racionais e científicas:

- Envolvimento Emocional: notoriedade, familiaridade, relevância, consideração, confiança, admiração, preferência, compra, recomendação, defesa.
- Reputação: qualidade de produtos e serviços, inovação e diferenciação, sustentabilidade social, ambiental e financeira, liderança.
- Experiência: produtos, serviços, valor acrescentado.
- Desempenho no Mercado: proteção legal, quota de mercado, quota de comunicação, eficiência da comunicação, cobertura geográfica, consistência e eficiência da equipa, saúde financeira.

Como se constata, no modelo de Força de Marca aqui descrito, a eficiência da comunicação faz parte de uma dimensão de análise (Desempenho no Mercado). A eficiência da comunicação é nem mais nem menos a avaliação assertividade de conteúdos e da eficiência dos touchpoints. A forma de medir já está substancialmente descrita nas questões anteriormente colocadas.

Como devem as marcas ajustar os seus touchpoints em contextos de mudança (ex: crise, reposicionamento, entrada em novos mercados)?

Tal como já referi anteriormente, as marcas em primeiro lugar têm de definir objetivos claros para qualquer que seja o contexto que enfrentam. Só depois é que podem identificar os touchpoints que geram maior notoriedade, relevância e eficiência para a consecução dos mesmos de acordo com os insights dos seus stakeholders.

Diferentes touchpoints respondem a diferentes objetivos em diferentes contextos.

Com o avanço da inteligência artificial e da automação, que mudanças se perspetivam na forma como os touchpoints são concebidos e geridos?

A IA é cada vez mais uma realidade e uma ferramenta altamente potente, mas em processos estratégicos esta não substitui a análise e reflexão humana. E no dia que o fizer é porque a IR “inteligência real” falhou.